



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA., DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, A TRAVÉS DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES, PERIODO 2016.

AUTORA:

MYRIAN PATRICIA TAGUA ILVIS

RIOBAMBA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. MYRIAN PATRICIA TAGUA ILVIS, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

DIRECTOR

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Myrian Patricia Tagua Ilvis, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 01 de Febrero del 2017

Myrian Patricia Tagua Ilvis

CC: 180499609-6

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación primeramente a dios por haberme dado vida y salud y que todo este tiempo se haya hecho a su voluntad, por aquellas bendiciones que he recibido, *Josué 1:9 “Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo donde quiera que tu vayas”*.

Con todo mi amor a mis padres José Tagua y María Ilvis, quienes se han esforzado por darme lo mejor, demostrando su apoyo y a la vez su comprensión en estos cinco años de carrera, para que yo pudiese lograr cumplir mis metas y mis sueños, son mi mayor bendición. *Jeremías 33:3*

A mis hermanos María y Cristian, quienes a la vez me han apoyado con sus consejos de que no decaiga en la meta que me propuse por ser los mejores hermanos, que dios bendiga a cada uno de ustedes en sus hogares quienes van formando día a día. *Proverbios 14:1*

Myrian Patricia Tagua Ilvis

AGRADECIMIENTO

Mi mayor agradecimiento para la Facultad de Administración de Empresas en especial a mi Escuela de Ingeniería de Empresas, por formarme como profesional y permitirme adquirir experiencia, los llevo en mi corazón.

A Dios por darme sabiduría, constancia y ser mi fortaleza en momentos de debilidad, por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencia y sobre todo felicidad, a toda mi familia en especial a mis abuelos quienes confiaron en mí para poder concluir mi carrera, a una persona súper especial por brindarme su apoyo incondicional por sus consejos que llevo presente en mi vida cotidiana que hoy en día he podido subir un escalón más, que dios les de vida, salud, sabiduría en sus ministerios y que sigan en el camino del señor.

En especial a los Ingenieros Eduardo Rubén Espín Moya y Víctor Oswaldo Cevallos Vique quienes supieron tenerme paciencia en la culminación de mi carrera por aquellas pautas que me dieron para su desarrollo, a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., por brindarme la información necesaria para la investigación respectiva la cual se ha visto reflejada en los resultados y que sigan mejorando en cada uno de sus labores de manera eficaz y eficiente.

Myrian Patricia Tagua Ibris

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de cuadros	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de tablas	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	3
1.1.2. Delimitación del Problema	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivo Específico.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1. Antecedentes Históricos	7
2.1.2. Ubicación Geográfica	8
2.1.3. Base Legal.....	8
2.1.4. Misión	8
2.1.5. Visión.....	9
2.1.6. Valores Corporativos	9
2.1.7. Objetivo Social de la Cooperativa	9
2.1.8. Objetivos Estratégicos	10

2.2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
2.2.1.	Pensamiento Administrativo	11
2.2.2.	Concepto de Gestión Administrativa	12
2.2.3.	Habilidades Administrativas	12
2.2.4.	Los 14 Principios de la Administración de Fayol	13
2.2.5.	Modelos de Gestión	14
2.2.6.	Teoría General de Sistemas	15
2.2.6.1.	Elementos de los Sistemas	15
2.2.7.	Concepto de Gestión del Talento Humano	16
2.2.8.	Seis Sigma.....	18
2.2.8.1.	Principios de Seis Sigma.....	18
2.2.9.	El Modelo de Gestión Estratégica Organizacional	19
2.2.10.	Modelo de ocho componentes de una Administración de Calidad Total	20
2.2.11.	Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	21
2.2.12.	Diagnóstico Estratégico	21
2.2.12.1.	Diagnóstico Situacional	22
2.2.12.2.	Análisis Externo: PEST	22
2.2.12.3.	Análisis Interno.....	23
2.2.13.	Manual de Funciones	23
2.2.13.1.	Importancia del manual de funciones	24
2.2.13.2.	Contenido de los Manuales.....	24
2.2.13.3.	Procesos de Elaboración del Manual de Funciones	25
2.2.14.	Organización	27
2.2.15.	Tipos de Estructuras.....	28
2.2.16.	Diagrama de Procesos.....	30
2.2.17.	Proceso Administrativo.....	33
2.2.18.	Marco legal	37
2.3.	IDEA A DEFENDER	38
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	39
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	39
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
3.3.1.	Encuesta de Satisfacción y percepción de los asociados	39
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	41

3.4.1.	Métodos	41
3.4.2.	Técnicas	41
3.4.3	Instrumentos.....	42
3.5.	RESULTADOS	43
3.5.1.	Encuesta de socios de la cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda.	43
3.5.2.	Encuesta de colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda.	51
3.5.3.	Entrevista Dirigida al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac Ltda.	60
3.5.4.	Test de Evaluación de desempeño del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac Ltda.	63
3.5.5.	ANÁLISIS FODA	65
3.6.	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	68
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		70
4.1.	INTRODUCCIÓN	70
4.2.	Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac Ltda.	71
4.3.	Organigrama Estructural (Propuesta)	72
4.3.1.	Cuadro de Referencia.....	74
4.4.	Manual de Descripción de Funciones	74
CONCLUSIONES		113
RECOMENDACIONES.....		114
BIBLIOGRAFÍA		115
ANEXOS		117

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1:	Calificación con mayor frecuencia respecto a la atención al cliente	44
Cuadro 2:	Servicio que han podido acceder sin ninguna dificultad	45
Cuadro 3:	El tiempo de atención a los trámites en cualquier unidad.....	46
Cuadro 4:	Colaboradores aptos para desempeñar su función	47
Cuadro 5:	Rotación de personal en la Coac Sac Ltda.....	48
Cuadro 6:	Es necesario capacitar al personal para un mejor desempeño	49
Cuadro 7:	El personal de la Coac Tienen bien definidas sus funciones y responsabilidades	50
Cuadro 8:	Colaboradores que conocen la Misión y Visión de la Coac	52
Cuadro 9:	Organigrama estructural adecuado que responde a las necesidades de la Coac... ..	53
Cuadro 10:	Colaboradores conocen a su jefe inmediato superior	54
Cuadro 11:	De qué forma ingresaron a laborar en la Coac Indígena Sac Ltda.	55
Cuadro 12:	Funciones y responsabilidades claramente definidas	56
Cuadro 13:	Considera necesario la actualización del Manual de Funciones.....	57
Cuadro 14:	Colaboradores desempeñan labores de sus compañeros, lo que hace que incumpla sus funciones.....	58
Cuadro 15:	Mayor porcentaje que se cumplen las metas	59
Cuadro 16:	Entrevista	60
Cuadro 17:	Evaluación de desempeño.....	63
Cuadro 18:	Análisis Foda	65
Cuadro 19:	Factores Internos.....	66
Cuadro 20:	Factores Externos.....	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Gestión de la empresa como un Proceso y como un Sistema.....	15
Gráfico 2:	Empresa como sistemas abierto	16
Gráfico 3:	Procesos de la Gestión del Talento Humano	17
Gráfico 4:	El Modelo de la G.E.O.....	19
Gráfico 5:	Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Poter.....	21
Gráfico 6:	Calificación con mayor frecuencia respecto a la atención al cliente	44
Gráfico 7:	Servicio que han podido acceder sin ninguna dificultad	45
Gráfico 8:	El tiempo de atención a los trámites en cualquier unidad.....	46
Gráfico 9:	Colaboradores aptos para desempeñar su función	47
Gráfico 10:	Rotación de personal en la Coac Sac Ltda	48
Gráfico 11:	Es necesario capacitar al personal para un mejor desempeño	49
Gráfico 12:	El personal de la Coac Tienen bien definidas sus funciones y responsabilidades	50
Gráfico 13:	Colaboradores que conocen la Misión y Visión de la Coac	52
Gráfico 14:	Organigrama estructural adecuado que responde a las necesidades de la Coac... ..	53
Gráfico 15:	Colaboradores conocen a su jefe inmediato superior	54
Gráfico 16:	De qué forma ingresaron a laborar en la Coac Indígena Sac Ltda.	55
Gráfico 17:	Funciones y responsabilidades claramente definidas	56
Gráfico 18:	Considera necesario la actualización del Manual de Funciones	57
Gráfico 19:	Colaboradores desempeñan labores de sus compañeros, lo que hace que incumpla sus funciones.....	58
Gráfico 20:	Mayor porcentaje que se cumplen las metas	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Perfil de Puesto: Gerente General.....	79
Tabla 2:	Perfil del Puesto: Jefe del Departamento de Negocios	81
Tabla 4:	Perfil del Puesto: Departamento de Tecnología.....	85
Tabla 5:	Perfil del Puesto: Jefe del Talento Humano.....	87
Tabla 6:	Perfil del Puesto: Secretaria de Gerencia.....	89
Tabla 7:	Perfil del Puesto: Adquisiciones	90
Tabla 8:	Perfil del Puesto: Jefe Financiero	92
Tabla 9:	Perfil del Puesto: Contador General	94
Tabla 10:	Perfil del Puesto: Auxiliar Contable	96
Tabla 11:	Perfil del Puesto: Oficial de Cumplimiento	97
Tabla 12:	Perfil del Puesto: Tesorería.....	99
Tabla 13:	Perfil del Puesto: Jefe de Agencia	102
Tabla 14:	Perfil del Puesto: Jefe de Sistemas	103
Tabla 15:	Perfil del Puesto: Jefe de Crédito.....	105
Tabla 16:	Perfil del Puesto: Inversiones	107
Tabla 17:	Perfil del Puesto: Cajeros.....	108
Tabla 18:	Perfil del Puesto: Atención al Cliente.....	109
Tabla 19:	Perfil del Puesto: Marketing	111

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Encuesta a Socios.....	117
Anexo 2:	Encuesta a Colaboradores	118
Anexo 3:	Guía de Entrevista al Gerente General	119
Anexo 4:	Test de desempeño Laboral	120

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo mejorar el sistema de gestión administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda., a través de la actualización del manual de funciones, con el fin de optimizar los recursos de manera eficaz y eficiente en cada uno de los departamentos. La actualización del manual de funciones se desarrolló mediante una encuesta a empleados y socios de la entidad, un test de desempeño a sus colaboradores, además un análisis FODA, mediante el cual se identifica la necesidad de desarrollar la actualización del manual de funciones para cada departamento, que contiene diferentes parámetros de información básica para los puestos, los departamentos, jefe inmediato y supervisión, en este manual se aprecia la descripción del puesto, funciones y responsabilidades, requisitos del puesto (título profesional, experiencia y competencias). Ayudando a mejorar sus funciones que realizan diariamente con el objetivo de alcanzar resultados anhelados, que permitirá mejorar su gestión y la buena imagen corporativa; brindando servicios de calidad satisfaciendo las necesidades de sus socios, generando confianza y credibilidad de la misma, por lo tanto se recomienda aplicar el manual de funciones para alcanzar sus objetivos tanto económicos, sociales y ambientales.

Palabras clave: GESTIÓN ADMINISTRATIVA, MANUAL DE FUNCIONES.

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The present investigation aims to improve the administrative management system of indigenous savings and credit cooperative SAC Ltda. by means of functions manual update in order to optimize the resources effective and efficiently in each department. This update was carried out through a survey applied to employees and partners of this institution, a performance test to its collaborators and a SWOT (strengthens, weaknesses, opportunities and threatens) analysis. It let us develop the update of the functions manual for each department which has different parameters of basic information for positions, departments, boss and supervision. In this manual, the description of position, functions, responsibilities, requirements of the positions (professional degree, experience and competences) are described, so that daily functions will improve to get the best results and improve the management and good corporate image. This project will give quality services satisfying the needs of the partners with confidence and credibility. It is recommended to apply the functions manual to reach economic, social and environmental objectives.

Key words: ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, FUNCTIONS MANUAL.

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito organizaciones financieras que contribuyen el adelanto de la población, por lo que son organizaciones que deben ser administradas de manera técnica observando el cumplimiento de la normativa como también su gestión debe estar ajustados a los lineamientos administrativos, en tal sentido es necesario que el proceso administrativo como planificar, organizar, dirigir y controlar, actividad que debe ser cumplido por todas las organizaciones que garanticen un manejo eficiente, eficaz y económico de estos. Es fundamental que las empresas financieras tengan bien definidas las responsabilidades de cada uno de sus colaboradores en lo que queden definidas la línea de autoridad de cada trabajador, esto asegura la utilización adecuada del talento humano y el manejo eficiente del mismo.

La cooperativa de ahorro y crédito SAC Ltda., no cuenta con la actualización del manual de funciones, por lo tanto tiene la necesidad de mejorar la gestión administrativa de la misma., dentro de esta perspectiva se diseña una propuesta que surge como resultado del análisis de la situación actual, del trabajo realizado a través de una investigación profunda y los diferentes elementos de la cooperativa.

La mejora de la gestión administrativa a través de la actualización del manual de funciones 2016, define sus funciones y responsabilidades de cada uno de los departamentos, logrando mejorar su gestión en atención al cliente, el tiempo de demora en los trámites y como principal función las actividades que deben realizar cada uno de los colaboradores acorde al área que corresponde.

La metodología aplicada para la mejora del sistema de gestión administrativa se basa en el marco teórico propuesto por especialistas en la materia, lo cual se realizó un trabajo conjunto con el personal de la institución; lo que permitió analizar la situación actual de la organización.

La cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda., al desarrollar la actualización del manual de funciones mejora la gestión administrativa que ayuda a la toma de decisiones idóneas para la institución, con un correcto proceso administrativo permitiendo mejorar la calidad en sus servicios, buscando satisfacer las necesidades de la colectividad y contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Siendo las cooperativas entidades financieras regidas por la Superintendencia de economía popular y solidaria están sujetas a los controles y reglamentos que dicta la ley, sin embargo en la crisis de 1998 -2000, en la que se presencié la caída de varias instituciones del sector financiero, dicha crisis no afectó a las cooperativas de ahorro y crédito como a los grandes bancos debido a la confianza que presentaron sus depositantes. Durante la crisis muchas cooperativas aparecieron y crecieron, dada su rentabilidad y un manejo de fondos responsable de sus socios.

A pesar de rasgos diferenciales e historias particulares, el sector cooperativo, en la región, tiene la oportunidad histórica de asumir un mayor protagonismo en la bancarización de los sectores populares, de incorporar herramientas que le permitan ampliar la operatividad y hacerla más eficiente, y de consolidar un rol y una imagen propia. Existen trazos que permiten confirmar que compartiendo experiencias y asumiendo niveles de rigurosidad profesional homogéneos, el sector puede fortalecerse y facilitar realizaciones esenciales en el cumplimiento de su misión y en beneficio directo de sus miembros.

Las cooperativas de ahorro y crédito hoy en día están sujetas a las instituciones del gobierno que evalúan su eficiente gestión, sin embargo existen cooperativas que aún les faltan regularizar sus funciones, en este caso la COAC Indígena SAC Ltda., durante su vida institucional ha ido creciendo en su ámbito financiero la misma que cuenta con manuales de funciones desactualizadas, o de ciertos puestos no existen manuales de funciones, dando como resultado la mala distribución del personal que va conjuntamente con el incumplimiento de las metas, generando así una mala imagen institucional.

A su vez genera conflictos entre los colaboradores de la COAC Indígena SAC Ltda., ya que han tenido que realizar diferentes actividades fuera del área correspondiente, ocasionando

insatisfacción por parte de sus socios al no responder a las necesidades de la misma provocando que la COAC mantenga una mala imagen institucional, que se refleja en una mala atención al cliente con respuestas negativas a sus necesidades, y una demora en los trámites, como en los tiempos de espera por parte de los clientes.

Además la competencia trata de ir ganado al mercado potencial dentro de la provincia como en diferentes lugares, por lo que resulta importante presentar la propuesta de mejora del sistema de gestión administrativa, para incrementar la confianza y credibilidad de la COAC Indígena Sac Ltda.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Se mejorará el sistema de gestión administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda. Del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua, a través de la actualización de la estructura organizacional y del manual de funciones, Periodo 2016?

1.1.2. Delimitación del Problema

Ubicación: Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua

Campo: Cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda.

Espacio: Periodo 2016

Tiempo: 1 año

Tema: Mejora el sistema de gestión administrativa de la Cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda. A través de la actualización del manual de funciones, periodo 2016

1.2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las Instituciones Financieras logran su posicionamiento dentro del mercado financiero a través de una buena Gestión Administrativa, a su vez necesitan del apoyo de las instituciones de educación superior, y la realización de actividades que logren incrementar buenas prácticas administrativas que den respuestas a las necesidades de la organización de tal manera que trabajen por ser competitivas.

Las empresas grandes y pequeñas tanto como del sector público o privado en el siglo XXI, han modernizado sus modelos de gestión, han actualizado sus planes estratégicos que brinden facilidades en toma de decisiones que emitan indicadores para poder lograr los objetivos planteados, siendo evidente el masivo crecimiento de las instituciones financieras, en toda empresa o institución el personal es primordial ya que depende de ello el éxito o el fracaso de la institución siendo así los altos gerentes y administradores han dado mayor importancia al recurso humano, que de él depende el éxito empresarial.

Tomando en cuenta tal situación los directivos de la COAC han brindado la facilidad para poder actualizar la Estructura Organizacional como crear los manuales de funciones del personal de la COAC indígena SAC Ltda. Buscando mejorar la buena imagen institucional, excelente atención al cliente y principalmente el mejoramiento de la gestión administrativa en cada una de sus áreas, fomentando la participación de todos su colaboradores que a su vez permita tomar buenas decisiones que a futuro puedan generar cambios en la institución, alcanzando la satisfacción personal y compromiso con la institución, la misma que permite el desarrollo y la práctica de normas, creando un clima de confianza, amistad y solidaridad, logrando las metas propuestas y las habilidades individuales de cada persona.

Es por eso que se plantea la mejora del sistema de gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac Ltda., a través de la actualización de la Estructura Organizacional y del manual de funciones, que permite que sus colaboradores demuestren de manera eficaz y eficiente en el desempeño de labores, con la disminución parcial de inconvenientes de sus socios, clientes y colaboradores, manteniendo dentro del mercado financiero.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Mejorar el sistema de gestión administrativa de la Cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda., Del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua, a través de la actualización del manual de funciones, periodo 2016.

1.3.2. Objetivo Específico

- Desarrollar el Marco Teórico relacionado con los sistemas de Gestión Administrativa.
- Elaborar el Marco Metodológico para identificar la modalidad, técnicas y herramientas de investigación
- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa de la COAC Indígena SAC Ltda., mediante la información obtenida y formular una propuesta para contribuir al mejoramiento institucional mediante la distribución eficiente del personal de la COAC.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Dentro de la cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda., se puede manifestar que es necesario realizar la presente investigación, misma que permite a sus colaboradores brindar servicios de calidad de manera eficaz y eficiente. Es necesario hacer referencias en trabajos anteriores, con dos similares temas de investigación, la cual sirven de guía.

Según la tesis de (Mora Amada, 2013) con el tema “Manual de gestión administrativa financiero para la Cooperativa de ahorro y crédito san Gabriel Ltda., Cantón Montufar, Provincia del Carchi” con el objetivo donde manifiesta que:

- Todas las organizaciones deben mantener actualizados los manuales administrativos la misma que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática de una organización.
- El diseño de un nuevo organigrama, facilita el conocimiento de su campo de acción y las relaciones con los demás colaboradores, buscando cubrir las necesidades de cada uno de los socios.

Por otra parte la tesis realizada por (Robles Mercy, 2013) con el tema “Diseño de un manual de descripción de puestos y funciones para mejorar la gestión administrativa en la empresa Liberlac Ltda., Ciudad Latacunga, Provincia de Cotopaxi” la cual manifiesta que:

- El diseño del manual de puestos y funciones permitirá a la empresa contar con el personal idóneo, a la vez dar a conocer a cada uno de los colaboradores de las funciones y responsabilidades a cumplir en su lugar de trabajo.
- El manual de puestos y funciones diseñado, constituye un instrumento que permite cumplir una gestión adecuada, es decir aplicar los pasos necesarios para un óptimo servicio, permitiendo alcanzar los objetivos y metas establecidos por la Gerencia.

La Cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda., mantiene problemas similares, la misma que no le permiten mejorar los servicios que brindan hacia sus socios de manera eficaz y eficiente, logrando alcanzar los objetivos planteados por la institución, y a su vez satisfaciendo las necesidades tanto de la institución como de los socios.

2.1.1. Antecedentes Históricos

Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” de la ciudad de Ambato, es una cooperativa con 33 años de experiencia en el mercado financiero, se estableció en el 6 de Abril de 1982, en el sector Palúgsha, perteneciente a la Parroquia Pilahuín del Cantón Ambato, se reúnen los líderes indígenas de la Provincia de Tungurahua, para analizar su situación económica. Luego de varias deliberaciones, deciden crear el SERVICIO DE AHORRO Y CRÉDITO (SAC- AIET) con el propósito de luchar por una vida digna, libre de explotación y marginamiento.

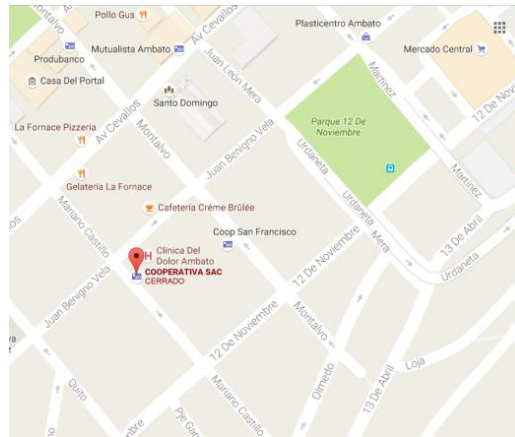
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” es una organización Indígena de intermediación financiera con enfoque social, orientada a mejorar la condiciones de vida satisfacer las necesidades, expectativas de la población indígena campesina, urbano marginal de la provincia de Tungurahua que en la actualidad cuenta con 1200 socios; mediante la prestación e innovación de productos financieros integrales de calidad, dentro de los principios, valores cristianos, buscando permanentemente el desarrollo integral, equitativo de su talento humano y un modelo administrativo eficiente.

El principal objetivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” de la Ciudad de Ambato, es satisfacer la demanda de microcréditos que existen en la parte rural de nuestra provincia, ayudando a emprender negocios y a trabajar en familia para tener una vida digna.

El éxito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” de la ciudad de Ambato son las actividades que se van han desarrollado en el sector agropecuario, microempresario, mediano y pequeño comerciantes del Ecuador, que cuando se tiene fe en su gerente es posible crecer y generar empleo.

2.1.2. Ubicación Geográfica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Matriz, se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, Ciudad de Ambato, en las calles 12 de Noviembre y Juan Benigno Vela.



2.1.3. Base Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Indígena SAC”, es una entidad que realiza actividades de intermediación financiera, puesto que sus principales actividades son la captación y colocación de recursos monetarios para satisfacer las necesidades de sus socios y clientes, en la Provincia de Tungurahua y agencias que se encuentran instaladas a nivel nacional. Para ello se rigen en:

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

2.1.4. Misión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC -AIET es una Cooperativa de intermediación financiera con enfoque social, orientado a mejorar las condiciones de vida y satisfacer necesidades y expectativas de la población. Mediante la prestación e innovación de los servicios financieros integrales de calidad, buscando permanentemente el desarrollo integral y equitativo de su talento humano y un modelo de administración eficiente.

2.1.5. Visión

En el año 2014, la Cooperativa SAC –AIET es una institución consolidada y reconocida a nivel nacional, como proveedora de servicios financieros. Solvente y sólida, ofrece servicios ágiles y oportunos a sus socios y clientes, a través de recursos tecnológicos, personal capacitado, comprometido y procesos internos establecidos.

2.1.6. Valores Corporativos

Estos valores son los que han servido de guía en el comportamiento institucional, fundamentado de los principios corporativos.

- Solidaridad
- Confianza
- Responsabilidad
- Honestidad
- Profesionalismo

2.1.7. Objetivo Social de la Cooperativa

- Promover el desarrollo social y económico de los grupos humanos constituidos por personas naturales o jurídicas, principalmente indígenas y campesinos, a través de planes, programas y proyectos que impulsen al desarrollo social de sus asociados.
- Promover todo tipo de cooperación económica entre socios cuyo cumplimiento recibirá los ahorros de los cooperados, y realizará todas aquellas inversiones que vayan en beneficio de los socios.
- La Cooperativa otorgará créditos a sus socios, respetando el
- Reglamento Interno que para su efecto se dictará.
- Buscar en todo tiempo la capacitación, colectiva o individual de sus socios.
- Promover y ejecutar proyectos que mejoren las condiciones sociales, educacionales y económicas de sus asociados.

- Suscribir todo tipo de convenios, ya sea con instituciones gubernamentales o no, con el único objeto de beneficiar a sus socios.
- Promover todo tipo de microempresa, planes de vivienda, proyectos de educación y otras actividades que vayan en beneficio de sus asociados.

2.1.8. Objetivos Estratégicos

- Alcanzar una rentabilidad sobre activos de al menos 5%.
- Lograr una participación de mercado de captaciones de Tungurahua de al menos 5%.
- Incrementar el volumen de captaciones para alcanzar el 5% de participación de mercado de la Provincia de Tungurahua.
- Mantener una morosidad menor al promedio del Sistema Cooperativo.
- Lograr una relación Gastos Operativos /Activos menor al promedio del Sistema Cooperativo.
- Mantener una relación Cartera / Total Activos no menor al 85%.
- Alcanzar al menos 30.000 clientes activos con un nivel de satisfacción superior al 80%
- Mejorar la infraestructura Física y tecnológica de la Cooperativa.
- Fortalecer la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa.
- Implementar un sistema de gestión de recursos humanos con el fin de alcanzar un 80% de satisfacción del personal.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Pensamiento Administrativo

Para (Torres, 2007) nos menciona que: la teoría clásica realiza cambios en la administración, la misma que tuvo origen al iniciar su siglo xx, Henri Fayol inicia la escuela del proceso administrativo conocido también como teoría clásica, con el transcurso del tiempo y la aportación de varios autores da origen a la escuela eclética

Henri Fayol de origen francés al igual que Taylor considerados como uno de los fundadores de la administración, nació en Constantinopla y obtuvo el título de ingeniero de minas en Francia de acuerdo como su criterio deberían existir en cualquier organización: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y gerencia, Fayol establece los 14 principios de administración que anteriormente se orientaba a funciones básicas como función técnica, contable financiera, comercial y seguridad, así como la función administrativa que actualmente es llamado proceso administrativo.

Con el transcurso del tiempo se da la teoría humanística, tiene sus orígenes en Estados Unidos quienes estudiaron la conducta humana fueron Mary Parker Follet, Elton Mayo, Douglas McGregor entre otros, se menciona que para esta teoría el ser humano no se puede considerar como un recurso más en los procesos productivos sino se debe considerar como un ser social, su énfasis es en el hombre y los grupos sociales, misma que tiene como finalidad alcanzar la eficiencia mediante el estudio de aspectos psicológicos y fisiológicos de los trabajadores.

A su vez la teoría neoclásica tiene sus inicios a mediados de los años 30 por autores como: Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Peter Drucker y Henry Mintzberg con respecto a los autores mencionados la teoría neoclásica considera que la administración es centrar sus esfuerzos en lograr objetivos y obtener resultados, es decir en la eficacia. Para que este enfoque se de en su totalidad todo depende de la práctica que se va realizando diariamente ya que en los años 50 se da el llamado administración por objetivos.

2.2.2. Concepto de Gestión Administrativa

Para **(Rodríguez S. J., 2011)** menciona que: las organizaciones deben conocer el entorno de sus actividades, generando directrices estratégicas que aprovechen sus recursos con eficiencia mediante los diseños de estructuras y procedimientos que permitan lograr sus objetivos con eficacia.

Para **(Rodríguez, 2008)** menciona que: es la ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permiten establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales.

A mi criterio la gestión administrativa son principios que requieren de esfuerzo y responsabilidad, logrando cumplir cada uno de los objetivos planteados, de manera eficaz y eficiente satisfaciendo las necesidades de cada organización.

2.2.3. Habilidades Administrativas

Para **(Hitt, 2006)** son 3 las habilidades Administrativas

1. **Habilidad técnica:** son aquellas que demuestran conocimientos especializados sobre procedimientos, procesos, equipos y similares, e incluyen las destrezas relacionadas con saber cómo y cuándo utilizar ese conocimiento.
2. **Habilidad Humanista:** son destrezas que permite trabajar con otros individuos, permitiendo entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o grupal, mediante la sensibilidad, persuasión y empatía que son muy importantes en todos los niveles de la administración.
3. **Habilidad Conceptual:** son elementos de predicción relativamente confiables sobre la eficacia administrativa., estas habilidades suelen ser el factor principal que determina quién llegará a los más altos niveles de la organización.

2.2.4. Los 14 Principios de la Administración de Fayol

Para (James Stoner, 1996) menciona los 14 Principios de Fayol:

1. **División del trabajo:** cuanto más se especialicen las personas, mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.
2. **Autoridad:** son aquellos que tienen mayor autoridad y a la vez son quienes pueden delegar funciones a sus colaboradores.
3. **Disciplina:** es aquella que se debe respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización.
4. **Unidad de Mando:** se refiere a que los colaboradores deben recibir órdenes de una sola persona, es decir de su jefe inmediato.
5. **Unidad de dirección:** las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan.
6. **Subordinación de interés individual al bien común:** en cualquier empresa, los intereses de los colaboradores no deben tener más peso que los intereses de la organización externa.
7. **Remuneración:** la retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
8. **Centralización:** todas aquellas actividades deben ser manejadas por una sola persona.
9. **Jerarquía:** es aquella línea de autoridad de una organización, que en la actualidad son representadas por casillas y líneas bien definidas del organigrama, desde la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
10. **Orden:** permite mantener en orden, ya sean estas en las cosas y colaboradores que mantenga la empresa u organización, la misma que deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado.
11. **Equidad:** los administradores deben mostrar ser amables y justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad del personal:** se refiere a que todos los colaboradores se sientan seguro en la actividad que están realizando.
13. **Iniciativa:** los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.

14. **Espíritu de grupo:** son aquellas que todos quienes integran en la empresa deben colaborar entre sí.

2.2.5. Modelos de Gestión

La gestión comprende a la vez un saber y una práctica que apela al mismo tiempo a la ciencia es decir, a los conocimientos más o menos exactos, y al arte, es decir, al juicio y a la creatividad.

El papel teórico de la gestión es forjar las herramientas de una acción operacional, que debe suministrar la eficacia, la operatividad, la motricidad. El administrador debe moverse., el economista no se interesa lo que pasa dentro de la empresa, sino de manera más general por el mercado., el administrador, en cambio, debe responder por un saber hacer práctico.

2.2.5.1.La gestión empresarial como disciplina

Para **(Eliécer, 2011)** menciona que: La gestión empresarial, como disciplina, cultiva tres tipos de conocimientos:

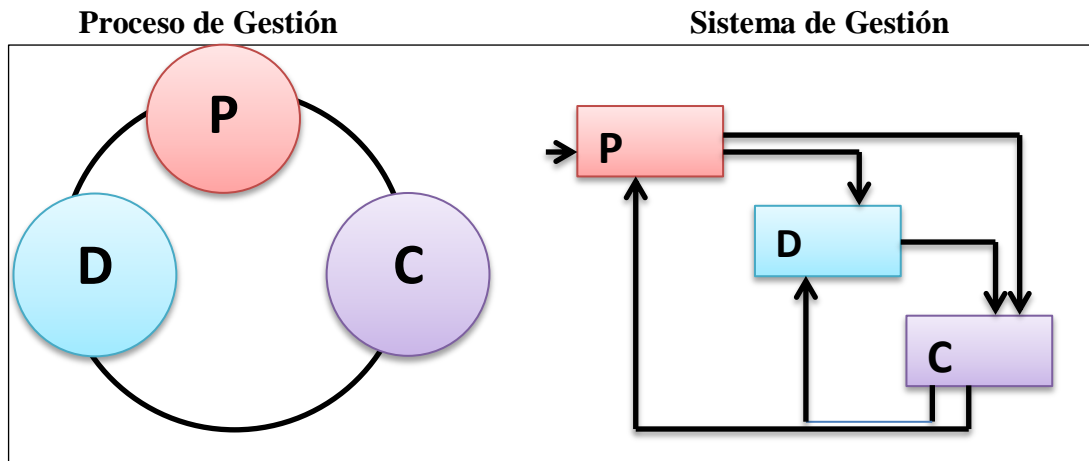
- **Conocimiento científico:** permite enunciar hipótesis, postulados, principios que convenientemente sometidos a la prueba de validez, se convertirán en leyes, explicando la realidad.
- **Conocimiento técnico:** permite transformarla, en el caso de las empresas, quienes las gestionan se valdrán de normas, modelos, métodos, procedimientos y conocimientos, venidos frecuentemente del campo de las ciencias, para conducirlas y operar sobre ellas.
- **Conocimiento artístico:** se encarga de expresar la realidad, comprendida a partir de la propia experiencia.

2.2.5.2.La gestión de la empresa como un proceso y como un sistema

Para **(Castillo & Zuani, 2004)** menciona que: La gestión de la empresa puede ser analizada desde las ópticas de un proceso o de un sistema, la misma que implica

un proceso integrado por tres fases o grupos de funciones: planificación, dirección y control que cada una de ellas cuales puedan ser observadas como subsistemas del sistema de gestión empresarial.

Gráfico 1: Gestión de la empresa como un Proceso y como un Sistema



Fuente: Libro (Castillo & Zuani, 2004) Fundamentos de Gestión Empresarial

Elaborado por: Myrian Tagua

2.2.6. Teoría General de Sistemas

Para (Rodríguez S. J., 2011) menciona que: “es un conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado, o combinación de cosas o partes que forman un conjunto unitario y complejo”.

Para (Castillo & Zuani, 2004) menciona que: “es un conjunto de elementos dotados de una estructura u orden interno cuya finalidad u objetivo es la transformación de insumos y productos a través del control interno que presenta estados o situaciones en el tiempo”.

2.2.6.1.Elementos de los Sistemas

Para (Rodríguez S. J., 2011) nos menciona: 4 elementos de los sistemas

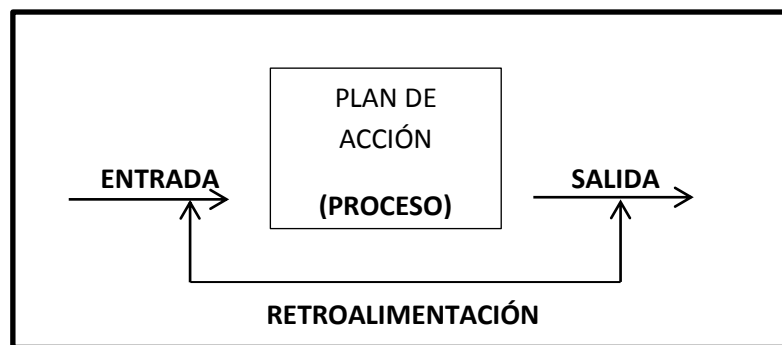
Insumos: son los que abastecen al sistema de lo necesario para que cumpla su misión (capital, personal, materia prima.)

Procesos: son la transformación que se dan, de los insumos, de acuerdo con ciertos métodos propios, con sistemas que son subsistemas. (Producción, ventas, finanzas y contabilidad, Etc.

Productos: son los resultados del proceso y, a su vez, es un insumo de otros sistemas. (Empresas, clientes, etc.)

Retroalimentación: son aquellos que reciben la evaluación o aceptación de los productos o servicios por el medio ambiente para corregir procesos.

Gráfico 2: Empresa como sistemas abierto



Fuente: Libro (Castillo & Zuani, 2004) Fundamentos de Gestión Empresarial
Elaborado por: Myrian Tagua

2.2.7. Concepto de Gestión del Talento Humano

Para **(Chiavenato, 2002)** menciona que: “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

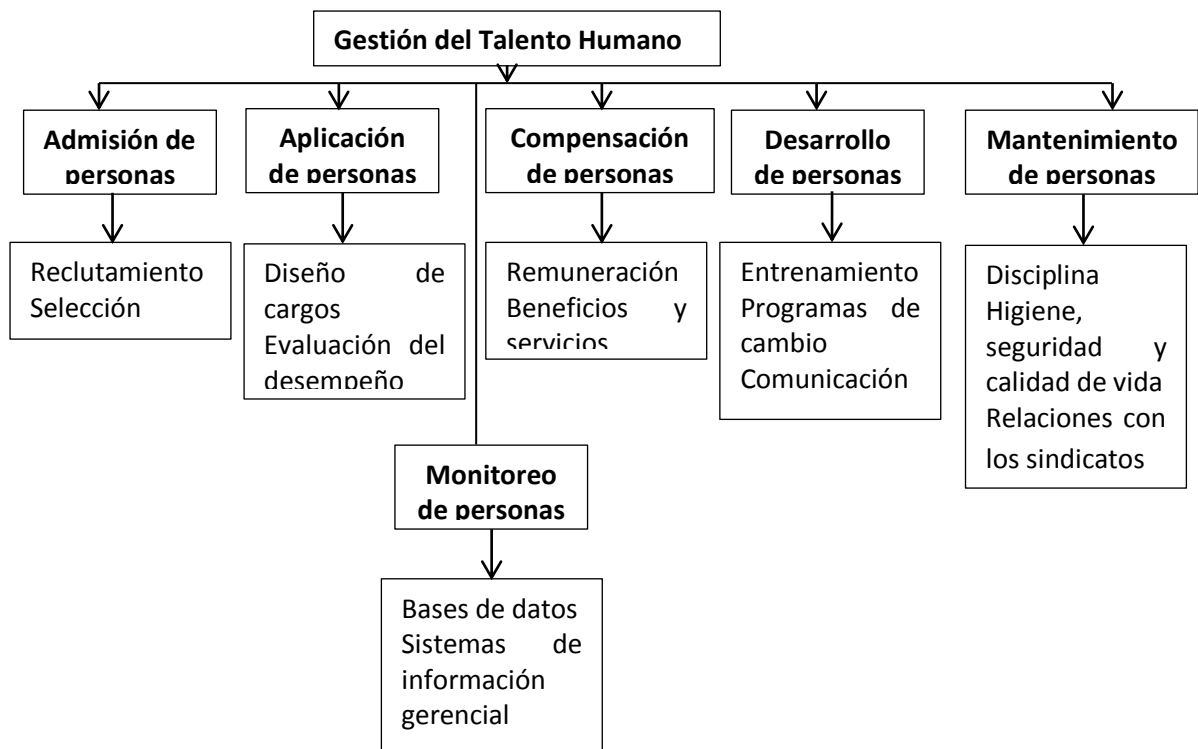
Para **(González & Ventura, 2006)** menciona que: “es un departamento que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración del personal por lo general según aumenta el tamaño de la empresa, aumenta también las funciones asumidas por el departamento”.

2.2.7.1. Procesos de la gestión del talento humano

Para (Chiavenato, 2002) menciona: seis procesos de gestión:

1. **Admisión de personas:** son utilizados para incluir nuevas personas en la empresa.
2. **Aplicación de personas:** es aquel que se utiliza para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.
3. **Compensación de las personas:** son aquellos que se utilizan a incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.
4. **Desarrollo de personas:** abarca a sus colaboradores para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
5. **Mantenimiento de personas:** aquel que son utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
6. **Evaluación de personas:** grupo de empleados que se encargan de acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

Gráfico 3: Procesos de la Gestión del Talento Humano



Fuente: Libro (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

Elaborado por: Myrian Tagua

2.2.8. Seis Sigma

Según (López, Espinal, & Roa, 2012) menciona que: es una estrategia de la mejora continua del negocio la misma que busca encontrar y eliminar las causas de los errores, defectos y retrasos en los procesos del negocio, enfocándose hacia aquellos aspectos que son críticos para el cliente.

2.2.8.1.Principios de Seis Sigma

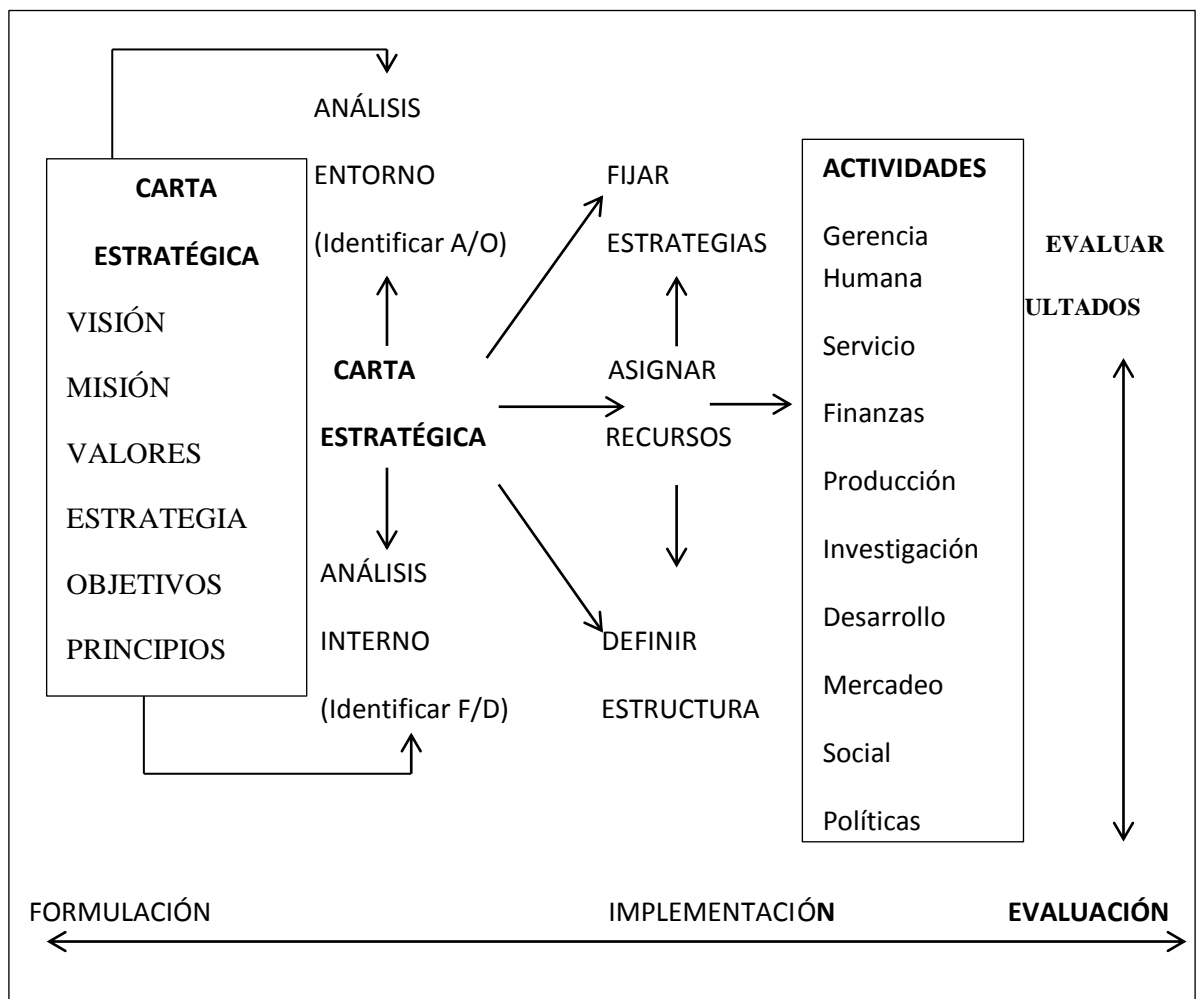
Según (López, Espinal, & Roa, 2012) mencionan las seis sigmas:

1. **Liderazgo comprometido de arriba hacia abajo:** es una estrategia que va desde los niveles más altos de la dirección de la organización hacia todos los niveles inferiores.
2. **Es una iniciativa de tiempo completo:** sus responsabilidades son el de establecer objetivos de calidad para el negocio, monitorear el progreso del cumplimiento de estos objetivos.
3. **Orientada al cliente y se enfoca en los procesos:** busca que todos los procesos cumplan con los requisitos del cliente y que los niveles de desempeño a lo largo de la organización tiendan al nivel de calidad.
4. **Seis sigma se dirige con datos:** las mejoras en calidad no pueden ser implementadas al azar, el apoyo a los proyectos son asignados cuando a través de datos se puede demostrar que con la ejecución del proyecto la diferencia será percibida y sentida por el cliente.
5. **Seis sigma se apoya en una metodología robusta:** mediante los proyectos se desarrollan en forma rigurosa con la metodología de cinco fases: definir, analizar, mejorar y controlar.
6. **Seis sigma se apoya en entrenamiento para todos:** a su vez la capacitación se da sobre la base de un proyecto que se desarrolla de manera paralela al entrenamiento.

2.2.9. El Modelo de Gestión Estratégica Organizacional

Según (Eliécer, 2011) menciona que: el modelo planteado permite visualizar la identificación de una serie de actividades que se deben cumplir con eficiencia, efectividad y eficacia para lograr los objetivos de la empresa. Donde se aprecia tres grandes fases: Formulación, implementación y evaluación.

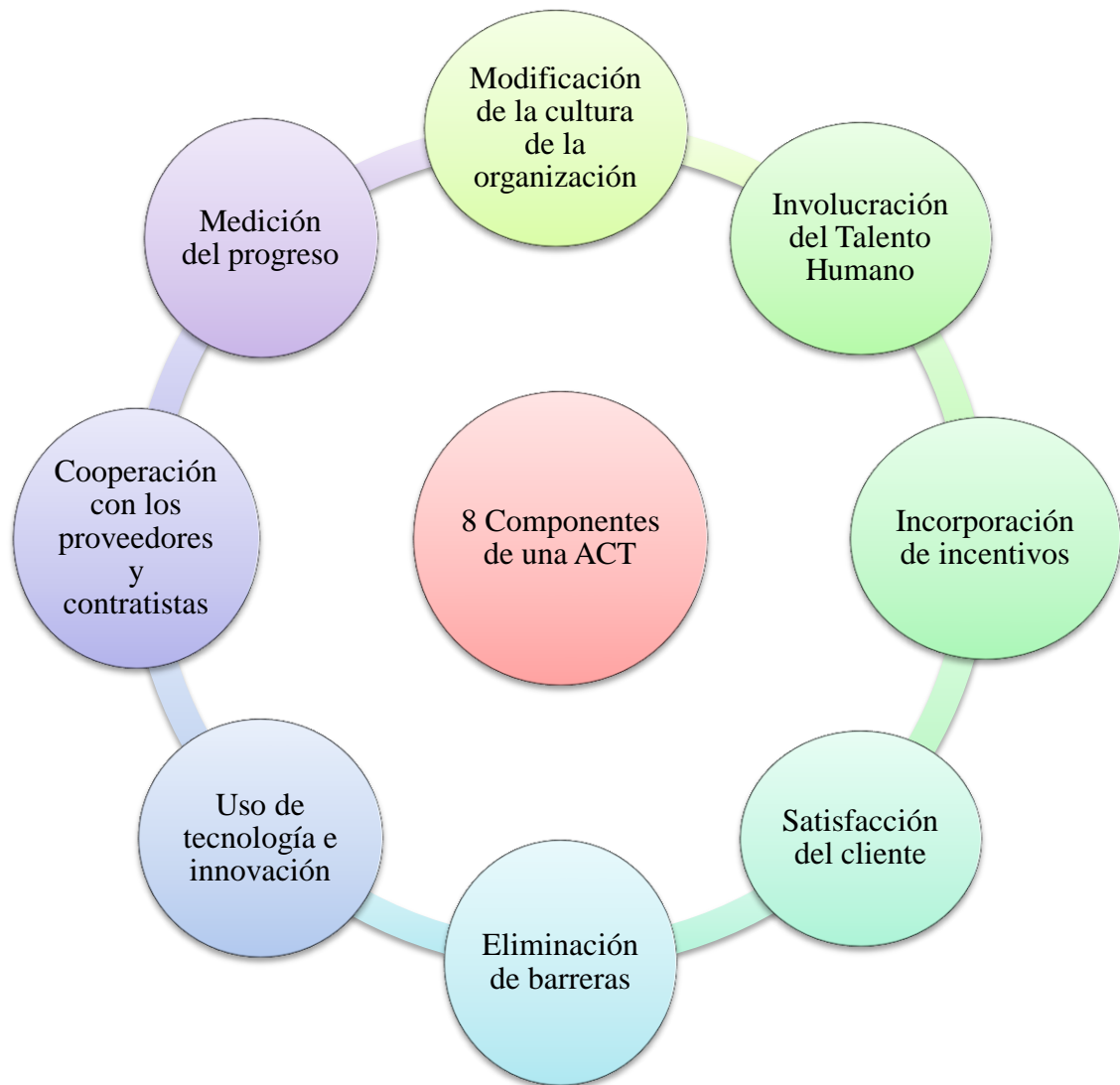
Gráfico 4: El Modelo de la G.E.O.



Fuente: Libro (Eliécer, 2011) Gestión Estratégica Organizacional

Elaborado por: Myrian Tagua

2.2.10. Modelo de ocho componentes de una Administración de Calidad Total



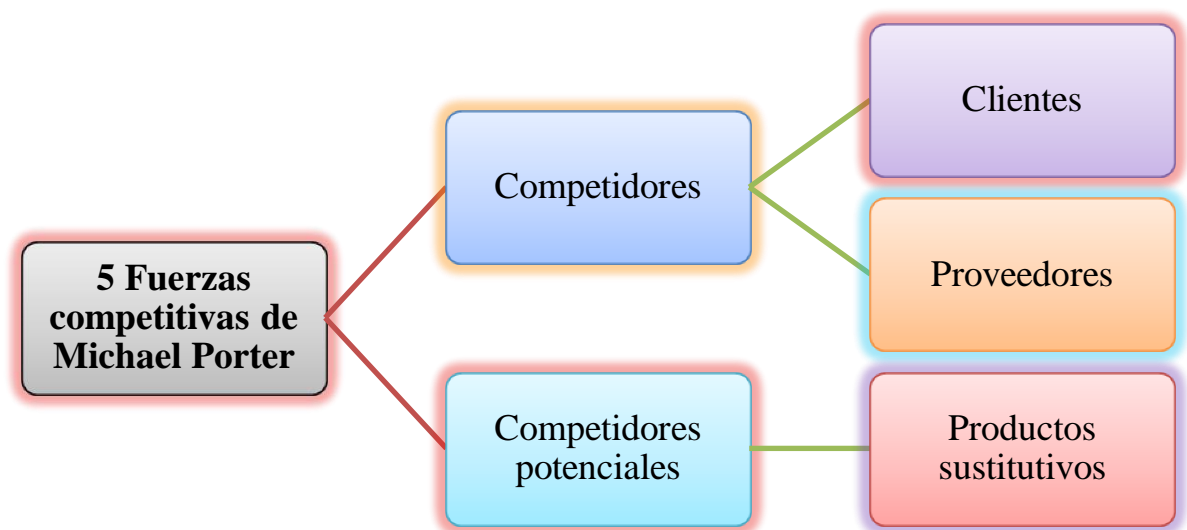
Fuente: Libro (Garza, 2008) Administración de la Calidad Total

Elaborado por: Myrian Tagua

2.2.11. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Para este análisis se puede considerar el modelo las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter., ya que esta herramienta permite conocer el grado de competencia, en el caso de las empresas se puede realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer referentes a las amenazas detectadas dentro de una organización o empresas.

Gráfico 5: Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Poter



Fuente: Libro (Rodríguez S. H., 2002) Administración Pensamiento, Proceso, estrategia y vanguardia.

Elaborado por: Myrian Tagua

2.2.12. Diagnóstico Estratégico

Para (Salinas, 2005) menciona que: “en la siguiente etapa se realiza un análisis de las externalidades cuanto de las internalizados, que conforman el “análisis situacional” de la organización”.

2.2.12.1. Diagnóstico Situacional

Es el conocimiento aproximado de las diversas problemáticas de una población o lugar, a partir de la identificación e interpretación de los factores y actores que determinan su situación, un análisis de sus perspectivas y una evaluación de la misma.

2.2.12.2. Análisis Externo: PEST

Consiste en la identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento.

a) Macro Entorno

Para **(Herrera, 2012)** menciona que: se le conoce también como PEST, aquella herramienta de la planeación estratégica, la misma que se puede visualizar escenarios oportunidades y/o amenazas, las cuales no pueden ejercer ningún control: con referente al:

Político: Está integrado por las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad cortando su libertad de acción.

Económico: El estado de la economía afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país, las empresas deben estar atentas a los cinco pilares sobre los cuales se cimienta una economía y su desempeño de la economía nacional: La tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, el tipo de cambio, la inflación, la inversión extranjera etc.

Social: Los seres humanos crecen en una sociedad particular que da forma a sus creencias, valores y normas fundamentales. Absorben casi inconscientemente una visión del mundo que define su relación consigo mismo y con otros.

Tecnológico: Las organizaciones necesitan adaptarse e incorporar tecnología proveniente del ambiente general para no perder su competitividad.

b) Micro Entorno

Para **(Rodríguez S. H., 2002) menciona que:** el análisis Micro entorno está orientado hacia el estudio de los competidores, clientes, proveedores, Competidores potenciales y productos sustitutos. Este análisis es fundamental puesto que las empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir.

2.2.12.3. Análisis Interno

Para **(Rodríguez S. H., 2002) menciona que:** es aquel término que se encuentra asociado con el análisis "FODA" (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) mediante una evaluación de la posición actual de la empresa de las perspectivas combinadas del mercadeo, las operaciones y las finanzas para uso estratégico.

a) Análisis FODA

Para **(Rodríguez S. H., 2002) menciona que:** es una herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias, la misma que se debe conciliar los factores externos e internos, misma que se ha presentado difícil en el desarrollo de una matriz FODA. La que se puede presentarse a mediano y largo plazo, las oportunidades que brinda en el mercado.

2.2.13. Manual de Funciones

Para **(Rodríguez V. H., 1985) menciona que:** es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

2.2.13.1. Importancia del manual de funciones

Facilita el entrenamiento de nuevos empleados y la asignación racionalizada de funciones a cada unidad administrativa, así como también permite uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas administrativas.

2.2.13.2. Contenido de los Manuales

El manual permite que todos hablen al mismo lenguaje, piensen y actúen en forma sincronizada y tengan presente la misión que se persigue para la empresa.

Un manual de Organización y Funciones, contiene:

1. Una parte general: describir una breve historia de la empresa, sus objetivos, políticas y la forma como el personal participará para el logro de las metas.
2. Una parte esencial: describir a las unidades administrativas y dentro de ellas, a los puestos de trabajo.

En la descripción de las unidades administrativas: se recomienda tener en cuenta:

- La función asignada a cada unidad administrativa.
- La autoridad establecida para la operación de la empresa.
- La responsabilidad asignada en sus operaciones
- Las actividades a ser desarrolladas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Las relaciones jerárquicas explicando quien dependen de quién.
- Señalar las condiciones humanas y profesionales del personal.

La descripción de los puestos de trabajo: depende del número y jerarquía de las personas a las cuales se destine el Manual, esto es cuanto más baja sea la jerarquía mayor será el número de descripción de puestos.

En la descripción de los puestos se incluye los siguientes aspectos:

- Título del puesto
- Descripción de responsabilidades asignadas al puesto.
- Señalamiento de la autoridad directa.
- Relaciones de organización funcional con puestos similares.
- Función básica del puesto de trabajo.
- Obligaciones de rendir cuentas de determinados puestos.

2.2.13.3. Procesos de Elaboración del Manual de Funciones

1. Recopilación de Información

- Información Básica.-** es aquella que obtiene directamente de las personas que se encuentran informadas de los problemas de la empresa, así como el conocimiento de los informes producidos por las varias unidades administrativas de la organización.
- Información Complementaria.-** Es aquella que llena vacíos, de datos y hechos a más de acumular la información ya recogida y clasificada por otros individuos, de estas pueden estar: leyes de constitución, manuales generales o departamentales, organigramas, reglamentos, circulares, etc.

2. Estudio y Análisis de la Información

En esta se examina cuidadosamente las normas vigentes y especialmente aquellas que tienen utilidad práctica para cumplir con los objetivos del estudio. La misma que se analizará la posibilidad de utilizarla en su totalidad, corrigiendo aquella que se considere defectuosa.

3. Elaboración del Proyecto Inicial

En la propuesta inicial se considera la formulación del problema y la aplicación del análisis e interpretación de la información recogida. Se utiliza como elementos auxiliares los organigramas, mapas y gráficos.

4. Dictamen de Autoridad Competente

Se somete al examen de los niveles jerárquicos involucrados en la aplicación del Manual, procurando conocer a sus colaboradores para que formulen las sugerencias que estimen oportunas, procura la relación y coordinación efectiva entre los jefes y los empleados que tienen participación con los cambios, acorde con las necesidades y con los fines que persigue la organización.

5. Propuesta Definitiva

Primera.- tiene relación con las posibilidades de aplicación de la propuesta inicial, a más de asegurar los planteamientos definidos en el diseño original del Manual.

Segunda.- comprende la elaboración del proyecto, considerando las sugerencias y recomendaciones dadas por los funcionarios y las propias oficinas afectadas, que se tomarán en cuenta las recomendaciones que se estimen positivas para el cumplimiento de los objetivos que persiga el Manual.

6. Aprobación

Una vez concluida la elaboración de Manual administrativo, es de responsabilidad directa de la oficina efectuar la explicación razonada al ejecutivo para su aprobación. La misma que debe contar con los suficientes elementos de juicio para argumentar con criterios razonados los varios puntos de vista comprendidos en dicho documento.

7. Publicación

Concluidas las fases de elaboración y aprobación del manual corresponde la etapa de publicación y distribución a los funcionarios y unidades administrativas que sirva como medio de orientación para el eficiente cumplimiento de las funciones y responsabilidades.

2.2.14. Organización

Para **(Alemeida, 2002)** menciona que: “es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización”.

Para **(Munch Galindo, 2007)** menciona que: “la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo”.

2.2.14.1. Importancia de la Organización

La organización aporta múltiples ventajas que fundamenta su importancia:

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.

2.2.14.2. Principios de la Organización

Para **(Munch, 2011)** menciona: 9 principios que veremos a continuación:

1. **Unidad Organizacional:** dentro de una organización deben relacionarse con los objetivos, misión, visión de la empresa que a su vez debe existir funciones, procesos y procedimientos para alcanzar la misión de la organización.
2. **Especialización:** el trabajo de un colaborador dentro de un área específico debe limitarse, hasta donde sea posible su ejecución de una sola actividad, mientras más específico y menor sea el campo de acción, mayor será la eficiencia y destreza.
3. **Jerarquía:** es necesario establecer centros de autoridad ya que la autoridad y la responsabilidad deben fluir en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

4. **Paridad de Autoridad y Responsabilidad:** en este principio debe corresponder el grado de autoridad necesario, no tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria.
5. **Unidad de Mando:** se establece que al determinar centro de autoridad y decisión, para cada función debe asignarse un solo jefe, y que sus subordinados no deben reportarse a más de un superior.
6. **Difusión:** en este principio se debe dar a conocer todas las estructuras, procesos, sistemas y técnicas implantadas en la empresa en cada una de las áreas involucradas y de esa forma mantener informado y capacitado al personal.
7. **Amplitud o Tramo de Control:** todo gerente no debe ejercer autoridad directa a más de 5 a 6 áreas o subordinados.
8. **Coordinación:** podemos mencionar que todos los departamentos o áreas de la organización siempre deberán mantener, armonía y buena comunicación.
9. **Mejora Continua:** una vez que se ha establecido la estructura organizacional, ésta requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente, a su tamaño y a sus recursos.

2.2.15. Tipos de Estructuras

2.2.15.1. Organización Lineal, Vertical o militar

Para (Munch, 2011) **menciona que:** el sistema de Organización Lineal es aquél en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo obedece a un solo jefe para todos los aspectos.

El tipo militar de Organización procede particularmente en instituciones como el ejército, o en centros de trabajo donde el propietario o el jefe están dotados de facultades excepcionales y pueden centralizar en mando absoluto.

2.2.15.2. Organización Lineal con Staff

Para **(Munch, 2011) menciona que:** este tipo de organización es un derivado del tipo de organización de línea, en cuanto cada uno de los trabajadores, empleados, vendedores, etc., rinden cuentas a un solo superior correspondiente en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea y asesoría existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados.

2.2.15.3. Organización Funcional, Departamental o de Taylor

Para **(Munch, 2011) menciona que:** “es el que organiza específicamente, por departamentos o secciones, basándose en los principios de la división de trabajo de las labores de una empresa”.

La organización funcional se impone particularmente en los grandes centros de trabajo, al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada, y como un superior de todos los jefes está un gerente o director.

2.2.15.4. Organización por Comités

Para **(Munch, 2011) menciona que:** es el que somete las disposiciones que van a dictarse al acuerdo de cuerpos de individuos

De comité directivo: son aquellos que representa a los accionistas de una empresa para estudiar y resolver los asuntos de la misma, de acuerdo con sus estatutos.

De comité ejecutivo: son los que se integran para impulsar y cuidar de que se lleva a cabo alguna función.

De comité de vigilancia: es la confianza con miembros que designan un gerente o una asamblea para verificar o inspeccionar las labores de funcionarios o empleados de una empresa.

De comité consultivo: existen cuerpo técnicos especializados que emite dictámenes sobre los asuntos que son consultados por jefes, autoridades, consejos directivos y/o ejecutivos. Estos consejos por lo regular no mantienen responsabilidad en las decisiones que tomen los directivos o ejecutivos.

De comité deliberado: tienen como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario, que en determinado tipo de actividades, se requiere la mayoría de los votos de los integrantes del comité, para que un asunto se considere resuelto.

Relación entre los diversos tipos de comités o consejos: las funciones de los consejos pueden ser independientes o coordinadas. Por lo general, los comités directivos son los supremos en estos tipos de organización, y ellos están subordinados los ejecutivos y los de vigilancia.

2.2.15.5. Organización Matricial

Para (Munch, 2011) menciona que: este tipo de estructura es propia de grandes empresas la misma que es conocida como organización de matriz o de proyectos es una combinación de distintos tipos de organización en la cual consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones donde existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento.

2.2.16. Diagrama de Procesos

Es una representación gráfica donde se detallan paso a paso las actividades para realizar una función.

2.2.16.1. Importancia del diagrama de flujo

Para (Munch, 2011) menciona la importancia del diagrama de flujo:

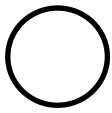

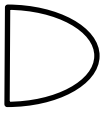

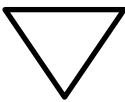


- Ejemplifica gráficamente el proceso.
- Permite conocer el tiempo en que se realiza cada actividad.
- Muestra a los responsables y su actividad dentro del proceso.
- Es un instrumento que facilita la elaboración de procesos escritos y sus requerimientos.
- Facilita la identificación de actividades innecesarias y situaciones problemáticas (repetición de tareas, tiempos muertos, cuellos de botella. Etc.)
- Apoya la documentación y estandarización de proceso.
- Es un instrumento que sirve para capacitar a los colaboradores de la empresa.

2.2.16.2. Herramientas de Control de Proceso

Para **(Munch, 2011)** menciona que: el análisis de procesos se utilizan las siguientes herramientas de mejora:

- **La hoja de trabajo:** Son herramientas que permite identificar las actividades que componen al proceso, su secuencia, sus responsables y tiempos, como las áreas de oportunidad en las que pudieran implementarse acciones de mejora.
- **Diagramas de flujo de proceso:** son aquellas que se emplean para:
 - ❖ Identificar la trayectoria actual que sigue un procedimiento con el fin de eliminar desviaciones y mejorarlo.
 - ❖ Mostrar gráficamente los pasos de un proceso o servicio.
 - ❖ Examinar cómo se interrelacionan los pasos de un procesos.
 - ❖ Identificar áreas de oportunidad y prevenir errores.

2.2.16.3. Simbología de procesos

Actividad	Símbolo	Descripción
Operación		Se modifican las características de ese algo. Actividad que agrega valor al proceso o hace avanzar en forma directa al proceso
Traslado o transporte		Son actos de mover de un lugar a otro. Acción que desplaza información y objetos, incluyendo personas.
Espera o Demora		Etapas en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. Tiempo de espera de las personas o de información, retrasos no programados.
Verificación o inspección		Supervisiones, revisiones, autorizaciones e inspecciones de calidad y cantidad.
Archivo o almacenamiento		Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.
Corrección		Actividades, innecesarias y repetitivas de la operación.
Decisión		Toma de decisiones entre las alternativas.

Fuente: Libro (Munch, 2011) Organización
Elaborado por: Myrian Tagua

2.2.16.4. Mejora de Procesos

Para (Munch, 2011) menciona 7 etapas del análisis y mejoras de procesos hasta llegar a su propuesta.

- 1. Definir los límites del proceso:** analiza el inicio y el final del proceso su finalidad es mejorar la eficiencia y reducir el tiempo de ciclo.
- 2. Elaborar formato de análisis:** es la información de todo el personal involucrado en esta actividad que se observará en el proceso.
- 3. Calcular tiempos:** se registra todos los tiempos de cada paso del proceso seguidamente se desarrolla una hoja de trabajo de análisis del proceso con los tiempos promedio.

4. **Analizar los datos:** con la hoja de trabajo de análisis del proceso, se elabora una gráfica sumario de datos.
5. **Identificar las áreas de mejora:** con los datos recabados se analizan mejoras requeridas, disminución de tiempos ociosos, actividades innecesarias.
6. **Elaborar propuesta:** se propone eliminar el envío de las formas por mensajería de la organización.
7. **Implantación:** se presenta la propuesta a la dirección y se procede a la sensibilización y capacitación del personal en el nuevo proceso.

2.2.17. Proceso Administrativo

Para **(Hitt, 2006) menciona que:** es una forma sistemática de hacer las cosas”. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas, interactuantes e interdependientes con el propósito de alcanzar las metas que desean.

2.2.17.1. Planeación

Para **(Hitt, 2006) menciona que:** es definir las metas de la organización, establecer la estrategia general para lograr éstas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes e integrar y coordinar actividades, es la primera función administrativa, sirve como base para las demás funciones.

Para **(Rodríguez S. J., 2011) menciona que:** “es el proceso por el cual la dirección o staff directivo de una organización prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzar el futuro”.

A mi criterio personal son aquellos que definen objetivos, desarrolla políticas y procedimientos a seguir por parte de los colaboradores de una organización o empresa, la misma que un administrador busca proyectarse su misión y visión hacia el futuro.

a) Tipos de Planeación

Para (Munch Galindo, 2007) existen 3 tipos de Planeación

Estratégica: Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca toda la organización.

Táctica o Funcional: Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

Operativa: Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

b) Características de Operatividad que deben tener los objetivos son:

Concretos: son aquellas que expresa conductas y destrezas que se pretenden conseguir.

Temporalizados: son los resultados que se pretenden alcanzar, así como las actividades y tareas a realizar.

Evaluables: como indicadores y variables que permitan observar objetivamente si se han conseguido las metas propuestas.

Conocidos: por todos los integrantes de la organización y aceptados por los profesionales que va a gestionarlos.

2.2.17.2. Dirección

Para **(Hitt, 2006) menciona que:** es el proceso que intenta influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Motivando a los subalternos, interactuando de manera eficaz en situaciones colectivas, comunicándose de la forma estimulante sobre los esfuerzos para cumplir sus tareas y alcanzar las metas organizacionales.

Para **(Alemeida, 2002) menciona que:** Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Los gerentes dirigen tratando de influir a sus seguidores para que se unan y lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, al establecer el ambiente adecuado, ayudan sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

A mi criterio personal son aquellos que se encarga de ejecutar, coordinar actividades y establecer relaciones entre los colaboradores de una empresa, mediante motivación que permitan cumplir con todos los objetivos planteados.

2.2.17.3. Control

Para **(Munch Galindo, 2007) menciona que:** “es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó, dirigió, se ajusten, tanto como sea posible, a los objetivos previamente establecidos”.

Para **(Rodríguez S. J., 2011) menciona que:** “son funciones que consiste en determinar si la organización avanza o no hacia sus metas y objetivos, y en tomar medidas correctivas en caso negativo”.

A mi criterio personal son los resultados a verificar con relación a los planes y de esa manera tomar decisiones para el buen funcionamiento de una organización o empresa.

a) Fases del Control

Para (Munch Galindo, 2007) las fases de control son:

- **Establecimientos de estándares o criterios:** los estándares representan el desempeño deseado.
- **Observación del desempeño:** es importante conocer sobre determinado trabajo, con el fin de efectuar el control.
- **Comparación del desempeño con el estándar establecido:** toda actividad sufre variación, error o desviación, donde se debe determinar los límites para esas desviaciones.
- **Acción correctiva:** El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para alcanzar los objetivos propuestos.

b) Etapas del Control

Para (Munch Galindo, 2007) las etapas de control son:

- **Establecimiento de estándares:** es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, para efectuar el control. Los estándares deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados; también son conocidos como indicadores.
- **Medición de resultados:** consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados.
- **Corrección:** es la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares.
- **Retroalimentación:** consiste en la retroalimentación de los resultados para efectuar mejoras en el proceso.

c) Importancia de Control

Para (**Munch Galindo, 2007**) nos menciona que el control es de vital importancia, dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protege los activos de la empresa.
- Garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores, y reducir costos y tiempo.
- Sirve para determinar y analizar las causas que originan las desviaciones, y evitar que se repitan.

2.2.18. Marco legal

- **Constitución Política del Ecuador**

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, caja y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicio del sector financiero popular y solidario, y de los micros, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado la medida en que impulse el desarrollo de la economía popular y solidaria. (**Constitución, 2008**)

- **Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria**

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley. (**LOEPS, 2011**).

2.3. IDEA A DEFENDER

La Actualización del manual de funciones permitirá mejorar el sistema de gestión administrativa de la Cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda., Del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, Periodo 2016.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la siguiente investigación se utilizó el método mixto, es decir, la combinación de los dos enfoques cuantitativos y cualitativos, la misma que orienta a la integración de la misma, empleando con procesos cuidadosos, sistemáticos y técnicos, buscando una orientación que conduzca a un grado de mayor confianza que permita solucionar problemas, respecto al cumplimiento de metas de la institución y de la calidad de servicios que brinda hacia los socios; de la misma forma se pudo utilizar los dos enfoques para la respectiva respuesta, de las preguntas de investigación con respecto al planteamiento del problema.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación se encuentra ubicada dentro de la metodología de Investigación de campo, debido a que se realiza en el lugar donde genera problemas, con un tipo de investigación descriptiva ya que la función principal es describir el fenómeno de la realidad, es decir narrar o identificar hechos que permitan encontrar soluciones a los problemas surgidos en la institución.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Encuesta de Satisfacción y percepción de los asociados

3.3.1.1. Población

La cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac Ltda. Está ubicado en el Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua la cual tiene 10200 Socios de los cuales aplicando la fórmula para determinar la muestra nos da 370 a quienes vamos a realizar la encuesta, que tiene como objetivo conocer la atención al cliente que brinda la Coac Indígena Sac Ltda.

3.3.1.2. Muestra

En donde:

Z=Nivel de confianza (1,96)

P=Probabilidad a favor (0,5)

q=Probabilidad en contra (1-p)=(0,5)

e=Error de estimación (0,05)

N=Tamaño de muestra

$$n = \frac{Z^2 N \cdot P \cdot Q}{e^2 (N - 1) + (Z^2)(P)(Q)}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (10200) (0,5)(0,5)}{(0,05)^2 (10200 - 1) + (1,96^2)(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(3,8416) (2550)}{(0,0025) (10200 - 1) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{(3,8416) (2550)}{(0,0025) (10199) + (0,9604)}$$

$$n = \frac{9796,08}{25,4975 + 0,9604}$$

$$n = \frac{9796,08}{26,4579} \quad n = 370,25$$

n = 370 Encuestas

3.3.2. Entrevista y Test de Evaluación a clientes internos:

3.3.2.1. Población

Para la investigación se aplicó entrevistas y test de evaluación de desempeño a los clientes internos de la Institución, para determinar el nivel de cumplimiento según las exigencias de la institución, por lo que se considera un universo de 37 personas.

3.3.2.2. Muestra

Por tratarse de un número reducido se considera el universo de 37 personas como muestra.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos

Los métodos analítico, inductivo deductivo, se utilizó en la investigación, debido que a partir de los datos recolectados se interpretó y analizó la información respecto al problema y posibles soluciones del estudio, partiendo de lo particular a lo general y de lo general a lo particular, además permitirá la mejora del sistema de la gestión administrativa, a través de la actualización del manual de funciones en la COAC indígena Sac Ltda.

3.4.2. Técnicas

Las técnicas que se utilizó en la investigación para obtener las diferentes perspectivas y puntos de vista de los participantes a partir de encuestas, entrevistas abiertas, y observación, la misma que nos permitió establecer el problema central de la investigación y a su vez enfocar a una solución oportuna acorde a las necesidades de la Institución.

Las técnicas de investigación que se utilizó son las siguientes:

Encuesta: La siguiente encuesta se lo realizó a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac Ltda. Quienes hacen uso de los servicios que brinda la Institución, mediante la cual han podido acceder con mayores dificultades de las mismas.

Entrevista: La entrevista se lo realizó al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac Ltda. Doctor. Segundo Toalombo, la información obtenida en esta entrevista es de vital importancia para la Mejora de la gestión Administrativa a través de la actualización del manual de funciones, y que a su vez puedan realizar cambios en cada una de sus áreas, mejorando la atención al cliente y su imagen corporativa.

Test de Desempeño: Se realizó evaluaciones de desempeño, para determinar el cumplimiento del personal en las actividades laborales que realiza. Además permitió obtener el criterio de los colaboradores para identificar las necesidades y falencias de los mismos.

3.4.3 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizó en la investigación son las siguientes:

- Cuestionarios (Ver Anexo 1)
- Análisis FODA (Ver Anexo 2)
- Guía de Entrevista (Ver Anexo 3)
- Test de Desempeño (Ver Anexo 4)

3.5. RESULTADOS

3.5.1. Encuesta de socios de la cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda.

Cuestionario

Objetivo: Recabar información de los socios con relación a la calidad de servicio al cliente.

Dirigido a: Los socios de la cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda.

1 ¿Cómo califica usted la atención al cliente en la COAC Indígena Sac Ltda.?

Excelente ()

Bueno ()

Malo ()

Regular ()

2 ¿Qué servicios usted ha podido acceder sin ninguna dificultad?

Apertura de Cuenta ()

Créditos ()

Póliza ()

Ahorro Programado ()

Crédito mediante Póliza ()

3 ¿El tiempo de atención a sus trámites en cualquier Unidad fue?

Rápido ()

Normal ()

Lento ()

4 ¿Cree usted que los colaboradores están aptos para desempeñar su función en cada área?

Si ()

No ()

5 ¿Cree usted que existe mucha rotación de personal en la COAC Indígena SAC Ltda.?

Si ()

No ()

6 ¿Es necesario capacitar al personal de la COAC Indígena SAC Ltda., Para un mejor desempeño laboral?

Si ()

No ()

7 ¿Considera usted que el Personal que labora en la COAC Indígena Sac Ltda. Tiene bien definidas sus funciones y responsabilidades?

Si ()

No ()

Gracias por su Colaboración

1.- ¿Cómo califica usted la atención al cliente en la COAC Indígena SAC Ltda.?

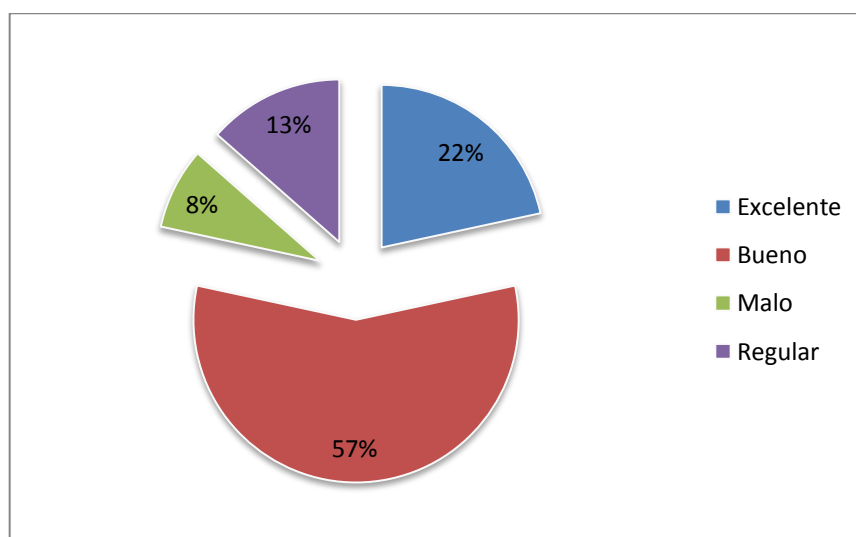
Cuadro 1: Calificación con mayor frecuencia respecto a la atención al cliente

Estrato	Frecuencia	%
Excelente	80	22%
Bueno	210	57%
Malo	30	8%
Regular	50	13%
Total	370	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Gráfico 6: Calificación con mayor frecuencia respecto a la atención al cliente



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Análisis e Interpretación

Se puede apreciar que el 57% del total de encuestados considera que la atención al cliente en la COAC Indígena SAC Ltda. Es buena y apenas en un 22% considera que es excelente, por lo que el 22% restante tiene una percepción de que la atención al cliente es Mala o Regular deben la organización tomar las precauciones correspondientes, y así reducir este percance.

2.- ¿Qué servicios usted ha podido acceder sin ninguna dificultad?

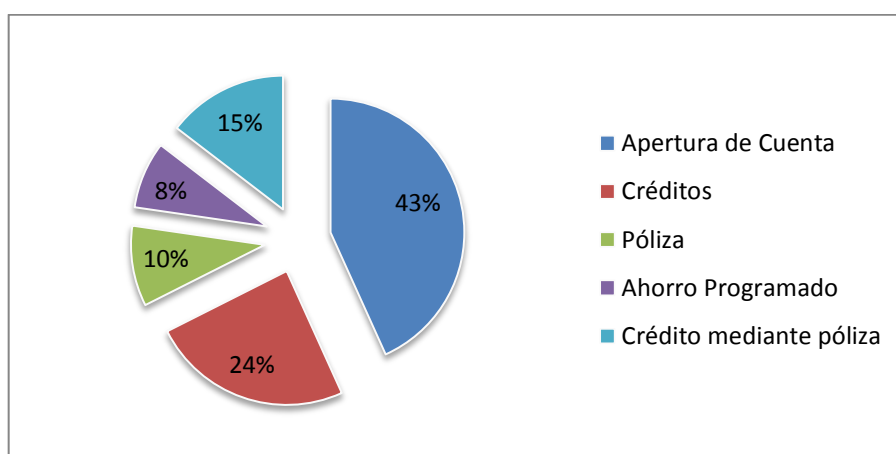
Cuadro 2: Servicio que han podido acceder sin ninguna dificultad

Estrato	Frecuencia	%
Apertura de Cuenta	160	43%
Créditos	90	24%
Póliza	36	10%
Ahorro Programado	30	8%
Crédito mediante póliza	54	15%
Total	370	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Gráfico 7: Servicio que han podido acceder sin ninguna dificultad



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Análisis e Interpretación

En su mayoría los socios han demostrado que han podido acceder sin ninguna dificultad al servicio de Apertura de Cuenta en un 43%, seguidamente en el área de créditos, que a su vez es un resultado no favorable ya que no supera el 50% por lo cual la institución deberá fomentar estrategias mercadotécnicas a los servicios financieros; convirtiéndose en una oportunidad para la empresa ya que son la razón de ser de la organización.

3.- ¿El tiempo de atención a sus trámites en cualquier unidad fue?

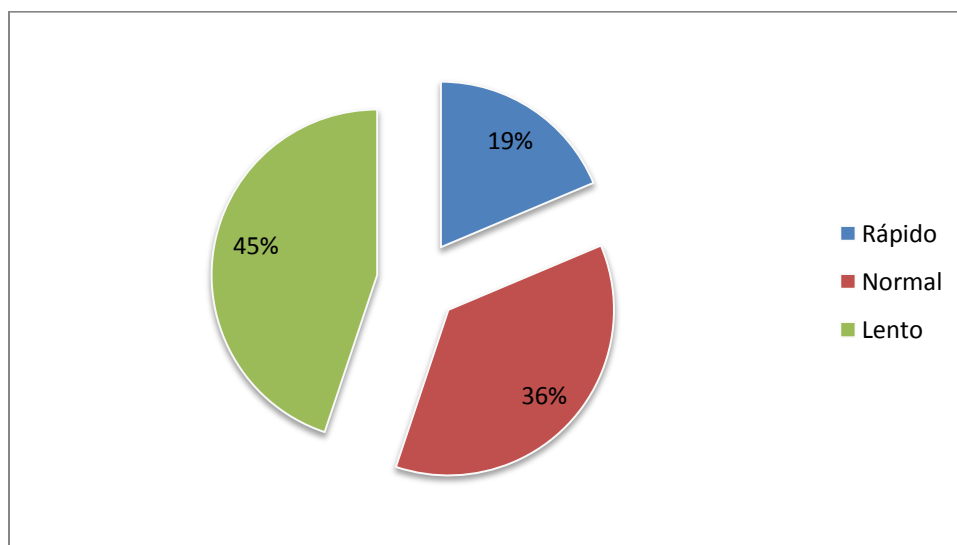
Cuadro 3: El tiempo de atención a los trámites en cualquier unidad

Estrato	Frecuencia	%
Rápido	69	19%
Normal	135	36%
Lento	166	45%
Total	370	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Gráfico 8: El tiempo de atención a los trámites en cualquier unidad



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Análisis e Interpretación

A través de la representación gráfica podemos apreciar el tiempo de atención en los trámites que realizan los socios en su mayoría es Lento con un 45%, misma que no supera mayo al 50% de estabilidad Normal en sus trámites, la cual deberá efectuar cambios como principal en el manual de funciones, donde puedan mejorar las funciones y responsabilidades que mantienen cada colaborador en su área correspondiente y así mejorar la agilización de trámites que vayan a realizarse socios de la COAC Indígena SAC Ltda.

4.- ¿Cree usted que los colaboradores están aptos para desempeñar su función en cada área?

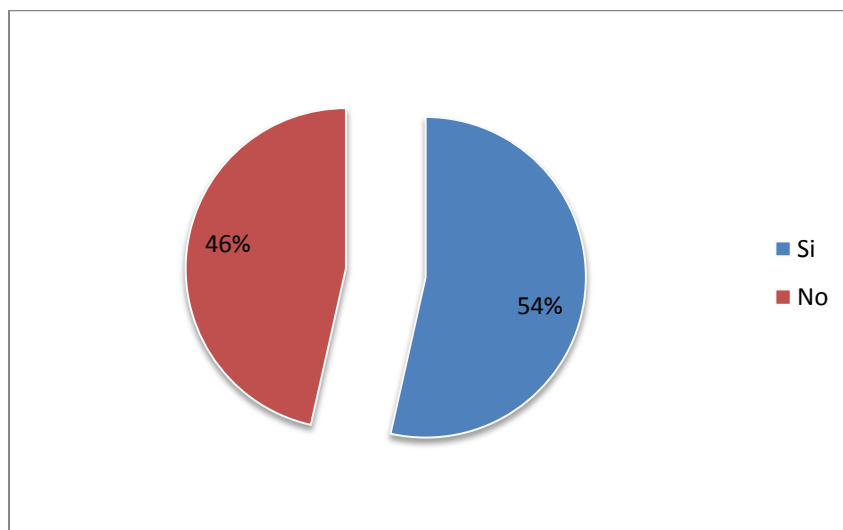
Cuadro 4: Colaboradores aptos para desempeñar su función

Estrato	Frecuencia	%
Si	198	54%
No	172	46%
Total	370	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Gráfico 9: Colaboradores aptos para desempeñar su función



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Análisis e Interpretación

Se puede aseverar que el 54% de los clientes o socios consideran que los colaboradores se encuentran aptos para realizar sus funciones ya que el 46% podemos observar que existe un desempeño desfavorable por parte de los colaboradores, misma que deben estar sujetos a los cambios que realice la COAC indígena Sac Ltda. Y de esa forma poder mejorar el desempeño laboral en cada una de sus funciones correspondientes de manera eficaz y eficiente.

5.- ¿Cree usted que existe mucha rotación de personal en la COAC Indígena SAC Ltda.?

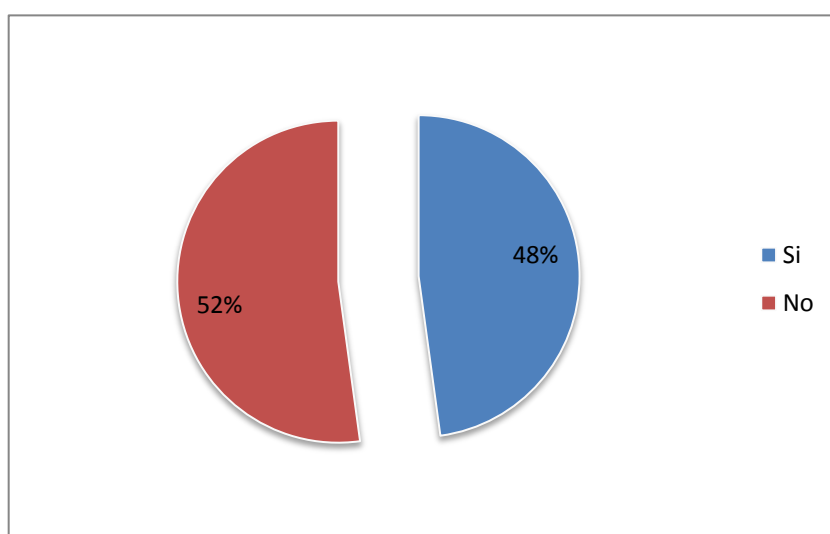
Cuadro 5: Rotación de personal en la Coac Sac Ltda

Estrato	Frecuencia	%
Si	177	48%
No	193	52%
Total	370	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Gráfico 10: Rotación de personal en la Coac Sac Ltda



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Análisis e Interpretación

Como podemos observar del total de encuestados el 52% de socios nos manifiesta que no existe mucha rotación de personal, ya que esto comprende que la institución conserva a sus colaboradores acorde a las necesidades que requiere la COAC Indígena SAC, de la misma manera debe capacitar aún más al personal para mejorar su atención al cliente y superar los obstáculos que actualmente se está dando en el país como es la crisis financiera que se está atravesando.

6.- ¿Es necesario capacitar al personal de la Coac Indígena Sac Ltda. Para un mejor desempeño laboral?

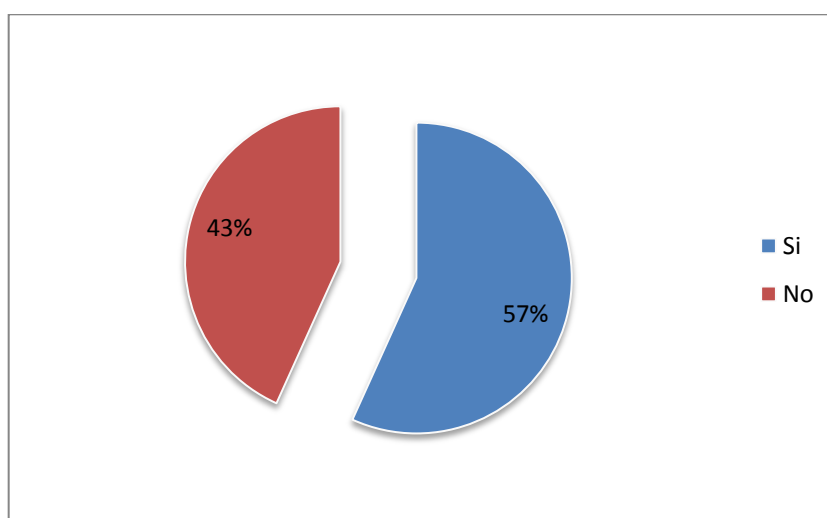
Cuadro 6: Es necesario capacitar al personal para un mejor desempeño

Estrato	Frecuencia	%
Si	210	57%
No	160	43%
Total	370	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Gráfico 11: Es necesario capacitar al personal para un mejor desempeño



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Análisis e Interpretación

Mediante los resultados observamos que en un 57% los socios requieren, se brinde una capacitación al personal, ya que esto permitirá que los colaboradores puedan desenvolverse con mayor facilidad ya sea en captación de nuevos socios, acceso a créditos y/o atención al cliente demostrando una buena imagen corporativa, aplicando valores que brinda la Coac Indígena Sac Ltda.

7.- ¿Considera usted que el Personal que labora en la Coac Indígena Sac Ltda. Tiene bien definidas sus funciones y responsabilidades?

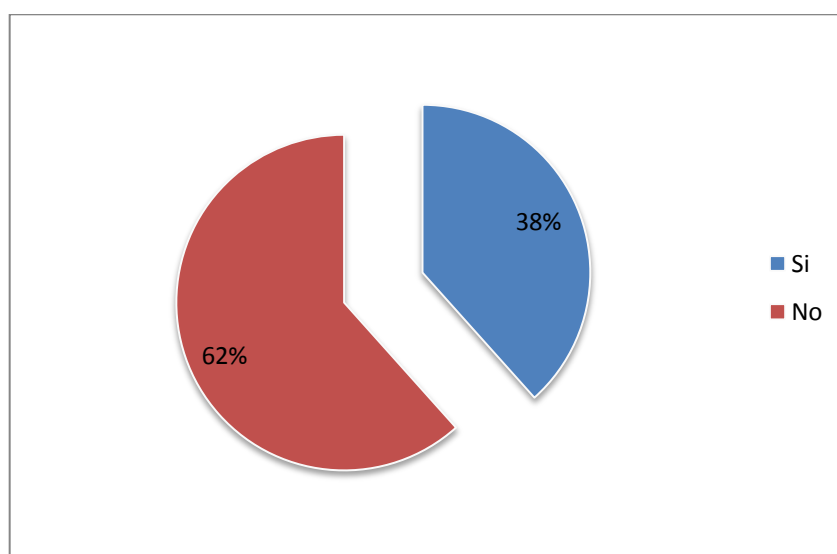
Cuadro 7: El personal de la Coac Tienen bien definidas sus funciones y responsabilidades

Estrato	Frecuencia	%
Si	142	38%
No	228	62%
Total	370	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Gráfico 12: El personal de la Coac Tienen bien definidas sus funciones y responsabilidades



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Análisis e Interpretación

El 62% de los encuestados nos manifiesta que el personal de la Coac no tiene bien definidas sus funciones y responsabilidades, ya que el 38% conocen cuales son las funciones que deben cumplir en su área o departamento de trabajo, a su vez es importante que la Coac realice la entrega correspondiente de los manuales cada vez que un colaborador ingrese a laborar a la Institución y de esa forma puedan conocer las funciones que debe realizar cada colaborador dentro de la Coac.

3.5.2. Encuesta de colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda.

Cuestionario

Objetivo: Determinar las necesidades de actualización del manual de funciones

Dirigido a: Colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda.

1 ¿Conoce la Misión y Visión de la Coac Indígena Sac Ltda.?

Si ()

No ()

2 ¿Existe un organigrama estructural adecuado que responde a las necesidades de la Coac Indígena Sac Ltda.?

Si ()

No ()

3 ¿Conoce cuál es su jefe inmediato superior del área que se encuentra laborando actualmente?

Si ()

No ()

4 ¿Cómo ingreso a laborar en la Coac Indígena Sac Ltda.?

Convocatoria o Concurso ()

Amistades ()

Aviso de prensa ()

Otros ()

5 ¿En su puesto de trabajo está claramente definido las funciones y responsabilidades a desempeñar?

Si ()

No ()

6 ¿Considera usted que es necesario la actualización de Manual de funciones?

Si ()

No ()

7 ¿Se encuentra desempeñando labores de sus compañeros de trabajo, llevándolo el incumplimiento de sus funciones?

Si ()

No ()

8 ¿En qué porcentaje considera usted se cumplen las metas y objetivos de la Coac Indígena Sac Ltda.?

25% ()

50% ()

75% ()

100% ()

1.- ¿Conoce la Misión y Visión de la Coac Indígena Sac Ltda.?

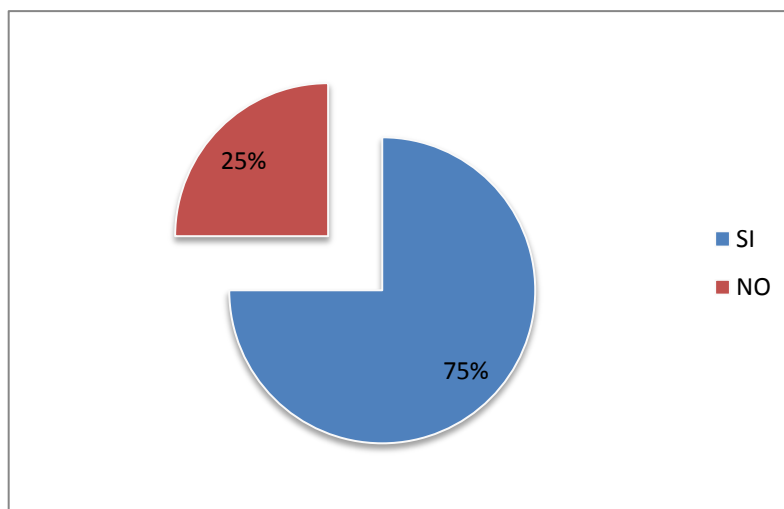
Cuadro 8: Colaboradores que conocen la Misión y Visión de la Coac

Estrato	Frecuencia	%
SI	27	75%
NO	9	25%
Total	36	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Gráfico 13: Colaboradores que conocen la Misión y Visión de la Coac



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la representación gráfica el 75%, de los colaboradores conocen la Misión y Visión de la institución. La misma que permite participar en la toma de decisiones entre sus colaboradores y jefes inmediatos, buscando mejorar cumplir las expectativas de la institución.

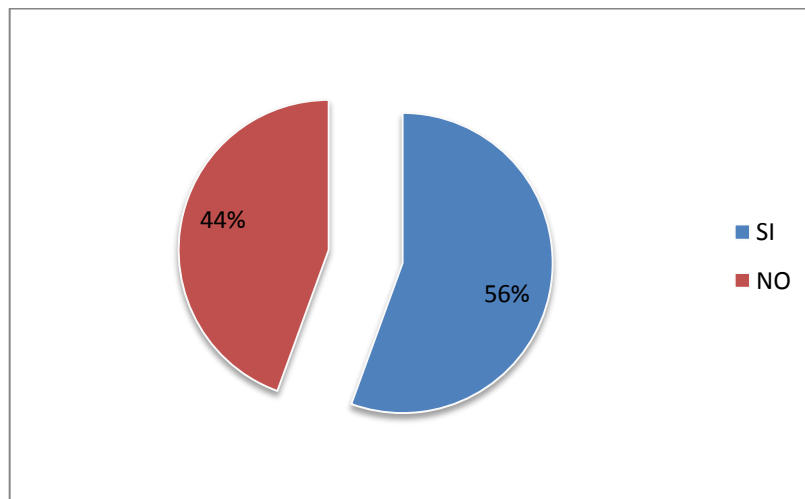
2.- ¿Existe un organigrama estructural adecuado que responde a las necesidades de la Coac Indígena Sac Ltda.?

Cuadro 9: Organigrama estructural adecuado que responde a las necesidades de la Coac

Estrato	Frecuencia	%
SI	20	56%
NO	16	44%
Total	36	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Myrian Tagua

Gráfico 14: Organigrama estructural adecuado que responde a las necesidades de la Coac



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Myrian Tagua

Análisis e Interpretación

Del total de los colaboradores encuestados el 56%, manifiesta que existe un organigrama estructural, poco llama la atención que el 44% de los colaboradores no conocen la existencia del organigrama estructural, lo que indica que la cooperativa mantiene una baja comunicación entre colaboradores, por ende la Coac debe mejorar la comunicación que por medio de ello se puede lograr mayor acreditación a la institución y la buena imagen tanto interno y externo de la misma.

3.- ¿Conoce cuál es su jefe inmediato superior del área que se encuentra laborando actualmente?

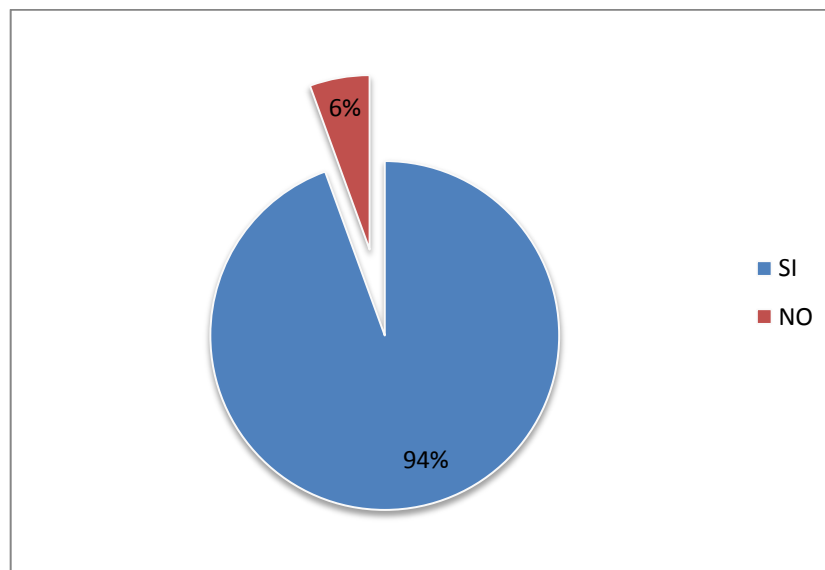
Cuadro 10: Colaboradores conocen a su jefe inmediato superior

SI	34	94%
NO	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Gráfico 15: Colaboradores conocen a su jefe inmediato superior



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Análisis e Interpretación

Mediante la encuesta realizada nos da a conocer que el 94% tienen conocimiento de quien es su jefe inmediato y el 6% nos demuestra un resultado negativo, lo que podemos mencionar, que la mayoría de los colaboradores reciben órdenes de su jefe inmediato en cómo deben reportar su trabajo.

4.- ¿Cómo ingreso a laborar en la Coac Indígena Sac Ltda.?

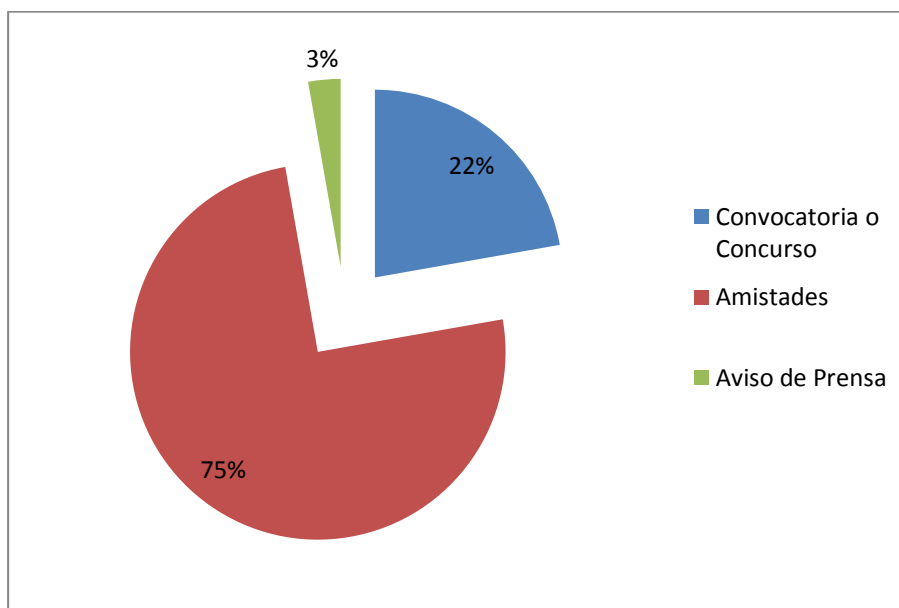
Cuadro 11: De qué forma ingresaron a laborar en la Coac Indígena Sac Ltda.

Estrato	Frecuencia	%
Convocatoria o Concurso	8	22%
Amistades	27	75%
Aviso de Prensa	1	3%
Total	36	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Gráfico 16: De qué forma ingresaron a laborar en la Coac Indígena Sac Ltda.



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Análisis e Interpretación

Como podemos observar el 75% de los encuestados nos mencionan que en su mayoría ha podido ingresar a laborar en la institución mediante amistades, ya que esto afecta a los demás aspirantes el no poder demostrar su conocimiento mediante concurso, donde se realiza una inducción al personal y así pueda ser parte de la Institución y a su vez la Coac Indígena Sac Ltda. Pueda generar oportunidad de trabajo donde puedan obtener experiencia y puedan desenvolverse en diferentes áreas.

5.- ¿En su puesto de trabajo está claramente definido las funciones y responsabilidades a desempeñar?

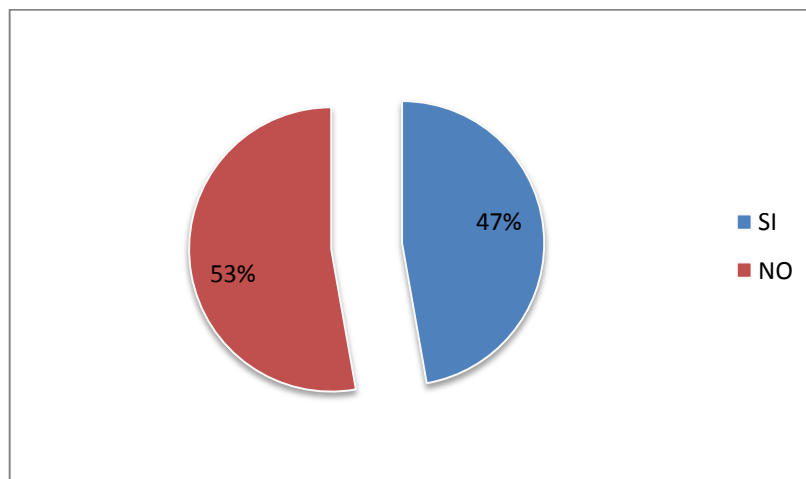
Cuadro 12: Funciones y responsabilidades claramente definidas

Estrato	Frecuencia	%
SI	17	47%
NO	19	53%
Total	36	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Gráfico 17: Funciones y responsabilidades claramente definidas



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Análisis e Interpretación

A través de la encuesta realizada, podemos mencionar que el 53% nos muestran que no están claramente definidas sus funciones y responsabilidades, y en un 47% tienen claramente definida cuáles son sus funciones a laborarse diariamente las metas y objetivos que persigue la Institución, de la misma forma el no tener clara sus funciones ocasiona un conflicto entre colaboradores que afecta a los socios de la Coac Indígena Sac Ltda. La cual debe realizar cambios como principal en el manual de funciones que es como base fundamental para el buen funcionamiento de la Coac de manera eficaz y eficiente de la misma.

6.- ¿Considera usted que es necesario la actualización de Manual de funciones?

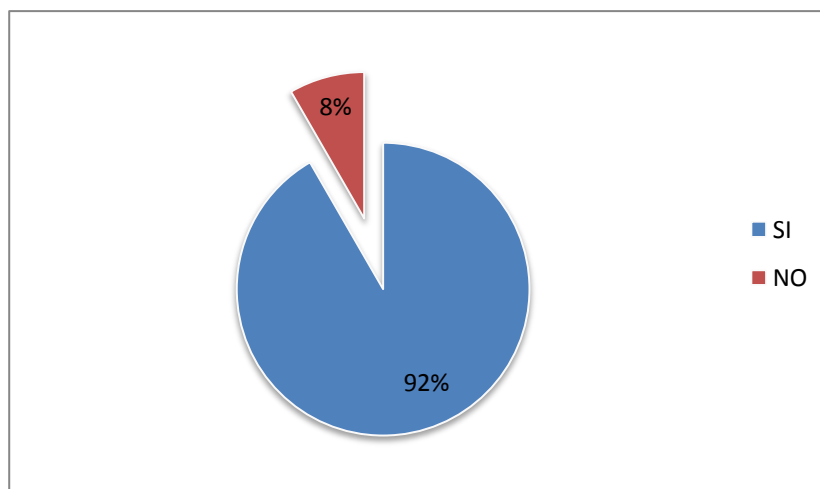
Cuadro 13: Considera necesario la actualización del Manual de Funciones

Estrato	Frecuencia	%
SI	33	92%
NO	3	8%
Total	36	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Gráfico 18: Considera necesario la actualización del Manual de Funciones



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

Análisis e Interpretación

Con relación, a esta pregunta observamos que el 92% de los colaboradores pide realizar una actualización del manual de funciones, ya que al momento de ingresar a laborar en la institución no se ha hecho la entrega del manual y solo realiza indicaciones de cuáles son las funciones que debe realizar, ya que la finalidad de la actualización de un manual de funciones es mejorar la atención al cliente satisfaciendo las necesidades al personal de la institución y a sus socios en general.

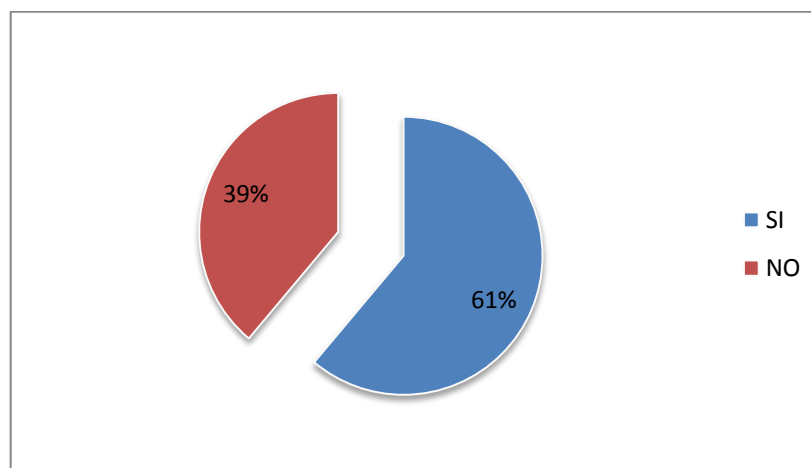
7.- ¿Se encuentra desempeñando labores de sus compañeros de trabajo, lo que hace que incumpla sus funciones?

Cuadro 14: Colaboradores desempeñan labores de sus compañeros, lo que hace que incumpla sus funciones.

Estrato	Frecuencia	%
SI	22	61%
NO	14	39%
Total	36	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Myrian Tagua

Gráfico 19: Colaboradores desempeñan labores de sus compañeros, lo que hace que incumpla sus funciones.



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Myrian Tagua

Análisis e Interpretación

Con referencia a esta pregunta nos menciona que en un 61% de los colaboradores se encuentran realizando labores de sus compañeros y por ende se produce el cumplimiento de sus funciones, lo que actualmente se está demostrando un malestar a sus socios y los colaboradores de la institución.

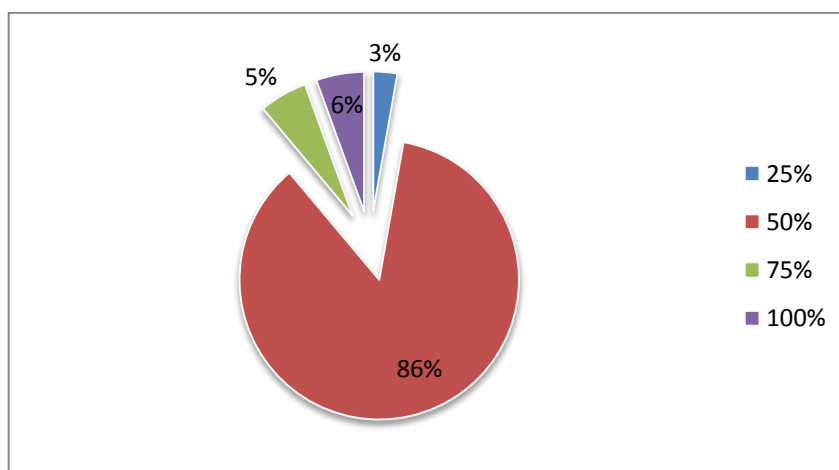
8.- ¿En qué porcentaje considera usted se cumplen las metas y objetivos de la Coac Indígena Sac Ltda. 25%, 50%, 75% o 100%?

Cuadro 15: Mayor porcentaje que se cumplen las metas

Estrato	Frecuencia	%
25%	1	3%
50%	31	86%
75%	2	6%
100%	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Myrian Tagua

Gráfico 20: Mayor porcentaje que se cumplen las metas



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Myrian Tagua

Análisis e Interpretación

El 86% de los colaboradores consideran estar cumpliendo apenas el 50% de sus metas y objetivos. Por ende la institución deberá realizar cambios extremos para poder superar en un 75% -100% de sus cumplimientos de metas y objetivos.

3.5.3. Entrevista Dirigida al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac Ltda.

Cuadro 16: Entrevista

Preguntas	Respuesta
1.- ¿Su cooperativa cuenta con un organigrama estructural?	La cooperativa cuenta con un organigrama adecuado, la misma que está aprobado por el consejo y la asamblea general.
2.- ¿Están definidos los puestos de trabajo adecuadamente?	Los puestos de trabajo se han definido de acuerdo al organigrama, que a la vez es una forma de mantener organizado dentro de la Institución.
3.- ¿Se entregaron el manual de funciones a los colaboradores, al ingresar por primera vez a trabajar?	La entrega del manual es importante para que puedan revisar, las funciones respectivas que debe realizar cada colaborador en el área correspondiente.
4.- ¿El organigrama ayuda la comunicación entre colaboradores?	Sí, ya que la comunicación es primordial dentro de cualquier empresa o institución, donde nos permite trabajar en equipo y cumplir las metas y objetivos de la misma.
5.- ¿Cada servicio que presta la cooperativa está reglamentado?	Los servicios que presta la Coac, están reglamentadas mediante políticas, procedimientos y manuales.
6.- ¿Se ha realizado un plan de capacitación para las competencias de cada uno de los puestos de trabajo?	El plan de capacitación está realizado por el departamento de Recursos Humanos, lo cual ayudado a muchos de los colaboradores obtener mayor conocimiento en su área y a su vez seguir fortaleciendo a la Institución cada día.
7.- ¿Los procesos se revisan periódicamente?	Sí, mediante la Gerencia, la Auditoría Interna y Externa.
8.- ¿La cooperativa cuenta con un buró de crédito para el análisis correspondiente de sus socios?	Efectivamente la Institución está obligada a laborar con el sistema del Buró, ya que mediante ello hemos podido facilitar créditos para diferentes negocios, la misma

	que los socios deben cumplir con un punto mínimo de 800 puntos, que la política actualmente lo establece y acorde a sus necesidades se los ha autorizado la acreditación del monto solicitado.
9.- ¿Considera usted necesario la actualización del Manual de Funciones?	Sí, ya que es importante seguir actualizando los Manuales, ya que muchas de las veces se ha tenido costumbre de laborar sin importar lo que verdaderamente necesitamos mejorar a futuro, y se ha mantenido como un staff en el desempeño, la misma que nos ha generado conflictos dentro de la Institución.
10.- ¿Cuántos colaboradores trabajan actualmente en la Coac Indígena Sac Ltda.?	Contamos con 36 colaboradores, cada uno de ellos mantiene años de antigüedad que a su vez han adquirido experiencias y aportaciones a la Institución buscando generar confianza en sí mismo y hacia los socios.
11.- ¿Cómo está la acogida de los servicios que brinda hacia los socios?	En la última encuesta realizada recientemente, La acogida es de un 75% favorable para los socios y la Cooperativa, lo que podemos observar que la Imagen corporativa sigue incrementando cada vez más.
12.- ¿Qué porcentaje de morosidad mantiene la Cooperativa?	Actualmente la cooperativa mantiene en un 27% de morosidad, dentro de ellos se encuentran socios que han tenido que viajar a diferentes ciudades, abandonando su lugar de vivienda, lo que implica que en su mayoría no se ha podido localizar.
13.- ¿En comparación con el año anterior ha existido un incremento en la	En comparación con los años anteriores, la cooperativa ha demostrado un crecimiento

apertura de nuevos socios?	de unos 300 socios nuevos, la misma que nos han podido manifestar la confianza que brindan cada uno de los colaboradores.
14.- ¿Cómo se proyecta la Cooperativa dentro de 4 años?	Ser especialista en micro-finanzas, liderar el sistema financiero indígena.
15.- ¿Qué fortalezas o puntos fuertes posee la Institución?	La trayectoria que hemos mantenido hasta la actualidad, los 35 años dentro del mercado financiero, y la cobertura que se ha ido creciendo a nivel Nacional.
16.- ¿En la actualidad que políticas de gobierno afecta a la Institución?	Lo que afecta a la Institución como principal es la crisis económica, ya que como Cooperativa de Ahorro y crédito trabajamos con la otorgación de créditos hacia los agricultores, comerciantes etc... por ende vivimos de ellos es decir todo es una cadena y es por esa razón que muchas de las Instituciones están incrementando en la morosidad, a su vez obviamente están afectando lo que son los impuestos con respecto al incremento de los 2 puntos al IVA, y a su vez recientemente lo que pasamos en Ecuador el terremoto.
17.- ¿Qué aspectos considera usted para seleccionar a sus proveedores?	Son la calidad y precio que nos ofrecen para poder adquirir algún bien inmuebles, útiles de oficina etc... lo necesario para la Institución y como no decir hojas volantes para la publicidad que se necesita a diario, hacer que las personas o sociedades conozcan sobre la entidad financiera.
18.- ¿Cada qué tiempo realiza la capacitación al personal?	Normalmente se realiza cada mes, el departamento de recursos humanos va analizado en que aspectos están o en qué área debemos reforzar para que puedan

	mejorar.
19.- ¿Se encuentran debidamente establecidas las políticas internas de la institución acorde a sus necesidades?	De un total de 100%, podemos decir que el 75% se ha ido estableciendo las políticas, ya que se ha ido realizando cambios, acorde a los problemas que se ha ido suscitando dentro de la Institución.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Myrian Tagua

3.5.4. Test de Evaluación de desempeño del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac Ltda.

El Test de desempeño se encuentra en el anexo 3. Los resultados de la evaluación se encuentran en el cuadro N° 17 con su respectivo puntaje de cada uno de sus colaboradores.

Esta evaluación es realizada cada 2 meses, directamente por el jefe inmediato del colaborador con una valoración de 100 puntos, los resultados son presentados a continuación:

Cuadro 17: Evaluación de desempeño

N°	Nómina	Cargo	Evaluación de Desempeño	
			Puntajes	Rango
1	Ana Chuquiana	Cajera 1	50	Bueno
2	Juana Sisa	Cajera 2	58	Bueno
3	Angelina Sisa	Información	61	Bueno
4	Segundo Pomaquiza	Seguridad	63	Bueno
5	Sandra Caiza	Inversiones	85	Excelente
6	Gloria Zabala	Asistente de Inversiones	64	Bueno
7	Rocío Toalombo	Jefa de Cajas	51	Bueno
8	Alberto Telenchana	Asesor de Crédito 1	58	Bueno
9	Cristian Yanzapanta	Asesor de Crédito 2	57	Bueno
10	Alejandro Tisalema	Asesor de Crédito 3	69	Muy Bueno
11	Cristian Toalombo	Asesor de Crédito 4	70	Muy Bueno
12	Manuel Masabanda	Asesor de Crédito 5	53	Bueno
13	Diego Campos	Asesor de Crédito 6	64	Bueno
14	Samuel Masabanda	Asesor de Crédito 7	59	Bueno
15	Mariana Pandashina	Asesor de Crédito 8	63	Bueno
16	Cristian Capuz	Asesor de Crédito 9	50	Bueno
17	Myrian Baltazar	Secretaria de Créditos	65	Muy Bueno

18	Julián Pilamunga	Jefe de Créditos	70	Muy Bueno
19	Juan Usulle	Digitador	64	Bueno
20	Cristian Barrera	Jefe de Sistemas	77	Excelente
21	Daniel Puago	Cobrador 1	55	Bueno
22	Juan Pilamunga	Cobrador 2	58	Bueno
23	Jaime Proaño	Departamento Legal	80	Excelente
24	Víctor Chuncha	Administrador de Sistemas	66	Muy Bueno
25	Lorena Espín	Jefa de Riesgos	79	Excelente
26	Juan Carlos Punina	Contador	63	Bueno
27	Sandra Tubón	Jefe Financiero	74	Muy Bueno
28	Daniel Pandashina	Auxiliar Contable	67	Muy Bueno
29	Rosario Quinatoa	Oficial de Cumplimientos	53	Bueno
30	Franklin Ruíz	Marketing	61	Bueno
31	Espíritu Quinatoa	Tesorería	57	Bueno
32	María Elena Villa	Dpto. Recursos Humanos	79	Muy Bueno
33	Segundo Toalombo	Gerente	95	Excelente
34	Narcisa Usulle	Secretaria	54	Bueno
35	Rosa choco	Archivos	49	Bueno
36	Esperanza Cullqui	Limpieza	49	Bueno
PROMEDIO			2290	64

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado Por: Myrian Tagua

3.5.4.1. Conclusión Test de Evaluación de desempeño

Indicando que la COAC Indígena SAC Ltda., tiene la necesidad de proponer el tema de Trabajo de Titulación, se ha podido mencionar que es importante realizar cambios para un mejor desempeño laboral, en cuanto a la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores, el método de escala de calificación se pudo realizar a través de orientación de resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo, organización, y hábitos de trabajo, la misma que se puede afirmar en términos generales que la cooperativa de ahorro y crédito Indígena Sac Ltda., se encuentra en un promedio de “Muy Bueno” con tendencia a “Excelente”, la misma que podemos mencionar que en su mayoría los colaboradores realizan sus funciones de acuerdo a las políticas establecidas por la institución, considerando que a su vez existe puntos frágiles, como: en trabajo en equipo, Relaciones interpersonales, donde deben realizar cambios y así poder mejorar con la buena imagen corporativa, buscando satisfacer las necesidades de la misma.

La situación actual de la Coac Indígena Sac Ltda., es muy buena ya que con los resultados obtenidos han podido obtener como valor promedio global la, misma que muestra un promedio de 64 puntos con rangos de calificación de 0-100 puntos.

3.5.5. ANÁLISIS FODA

Cuadro 18: Análisis Foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Cuentan con un organigrama estructural adecuado. ✚ Infraestructura adecuada. ✚ Es una entidad financiera indígena. ✚ Cuentan con políticas y normas bien definidas. ✚ Personal bilingüe (quichua, español). 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Mantienen una imagen competitiva. ✚ Actualización del software financiero. ✚ Captación de nuevos socios en la provincia. ✚ Mayor acogida por el sector rural. ✚ Seguro mortuario, condonación de la deuda.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Incumplimiento de las funciones establecidas para cada puesto. ✚ Falta de incentivos al personal y los socios. ✚ Falta de capacitación del personal. ✚ Poca planificación en sus actividades diarias. ✚ Manuales de procedimientos desactualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Alta competencia dentro del ámbito financiero. ✚ Limitación de apertura de sucursales por parte del estado. ✚ Desastres Naturales. ✚ Situación económica y política inestable. ✚ Bajas tasas de interés por parte de la competencia.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Myrian Tagua

4.2.5.1. Matriz de Correlación de Factores Internos.

Cuadro 19: Factores Internos

Poca Relación:1 Media Relación:2 Alta Relación:3	DEBILIDAD 1 Incumplimiento de las funciones establecidas para cada puesto.	DEBILIDAD 2 Falta de incentivos al personal y los socios.	DEBILIDAD 3 Falta de capacitación del personal.	DEBILIDAD 4 Poca planificación en sus actividades diarias.	DEBILIDAD 5 Manuales de procedimientos desactualizados.	TOTAL
FORTALEZAS 1 Cuentan con un organigrama estructural adecuado.	1	1	1	2	3	8
FORTALEZAS 2 Infraestructura adecuada.	1	1	1	1	1	5
FORTALEZAS 3 Es una entidad financiera indígena.	1	1	1	1	1	5
FORTALEZAS 4 Cuentan con políticas y normas bien definidas.	3	2	2	2	3	10
FORTALEZAS 5 Personal bilingüe (quichua, español).	1	1	1	1	1	5
TOTAL	7	6	6	7	9	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Myrian Tagua

4.2.5.2. Matriz de Correlación de Factores Externos.

Cuadro 20: Factores Externos

Poca Relación:1 Media Relación: 2 Alta Relación:3	OPORTUNIDAD 1 Mantienen una imagen competitiva.	OPORTUNIDAD 2 Actualización del software financiero.	OPORTUNIDAD 3 Captación de nuevos socios en la provincia.	OPORTUNIDAD 4 Mayor acogida por el sector rural.	OPORTUNIDAD 5 Seguro mortuario, condonación de la deuda.	TOTAL
AMENAZA 1 Alta competencia dentro del ámbito financiero.	3	2	3	2	3	13
AMENAZA 2 Limitación de apertura de sucursales por parte del estado.	2	1	2	3	1	9
AMENAZA 3 Desastres Naturales.	1	1	1	1	1	5
AMENAZA 4 Situación económica y política inestable.	1	1	2	2	1	7
AMENAZA 5 Bajas tasas de interés por parte de la competencia.	1	1	3	3	1	9
TOTAL	8	6	11	11	7	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Myrian Tagua

3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La idea a defender planteada en la presente investigación, hace énfasis a la propuesta de la Mejora del sistema de Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y crédito Indígena Sac Ltda. A través de la actualización del manual de funciones, la misma que contribuirá a mejorar la competitividad de la Institución, una mejor atención al cliente, con mayor control en cada una de sus áreas, la cual permite que cada uno de los colaboradores se encuentren aptos en su puesto de trabajo, cumpliendo las metas y objetivos de la Institución, a su vez se ha determinado a través de la entrevista realizada al Dr. Segundo Toalombo con respecto a la pregunta N° 8, acerca de la actualización del manual de funciones planteada a la Cooperativa de Ahorro y crédito Indígena Sac Ltda. La cual nos manifiesta que es necesaria la actualización del manual de funciones, justificando de esta manera la necesidad de presentar el siguiente tema de investigación planteada hacia la COAC.

De acuerdo a la investigación de campo aplicada a los colaboradores de la COAC Indígena SAC Ltda. Los funcionarios se evidencian ciertos puntos frágiles que deberán ser corregidas para mejorar sus resultado, satisfacción a los requerimientos de los socios y en la toma de decisiones, mediante la pregunta 5 de las encuestas aplicadas, la cual menciona que el 53% de los colaboradores, nos menciona que no están claramente definida sus funciones y responsabilidades, la misma que debe ser corregida para un mejor resultado por ende los resultados afecta a la Institución. Con respecto a la pregunta 6 el 92% nos menciona que es necesaria la actualización del manual de funciones, lo que indica que deberá realizar cambios acatando a los resultados dados mediante la encuesta ejecutada. Mediante la encuesta de la pregunta 7 con un 61% demuestran un incumplimiento de sus funciones, realizando labores de sus compañeros, por ende no logran cumplir las metas y objetivos planteados para cada área que a su vez se ha logrado cumplir las metas y objetivos el 50%, que permitirá realizar cambios en cada uno de los puntos negativos obtenidos.

Además los criterios tomados en cuenta para la evaluación del Test de Desempeño individual del personal reflejan que en un 50% de colaboradores muestran un promedio de “Bueno” lo que indica que los colaboradores no mantienen un porcentaje

adecuado de satisfacción, para una mejor satisfacción de manera eficaz y eficiente en las funciones que realizan diariamente.

Mediante los análisis realizados tanto de los factores Externos e Internos podemos mencionar que una de las Fortalezas que posee la Coac es que cuentan con un organigrama estructural adecuado y con políticas y normas bien definidas ya que estas dos Fortalezas que posee la Coac se puede obtener mayor participación por parte de los colaboradores generando confianza entre sus directivos buscando el bienestar de la misma, también posee una debilidad que es la desactualización del manual de funciones la misma que no pueden lograr mejorar la eficacia en cada una de los departamentos por ende afecta a los socios de la Coac y al personal de la Institución, ya que el manual de funciones es importante para una mejor atención al cliente cubriendo las necesidades de los socios y de la Institución misma.

A su vez cuentan con oportunidades favorables para la Institución como la Actualización del software financiero y Mayor acogida por el sector rural, que es primordial para el crecimiento financiero de la Institución, ya que actualmente el servicio que brinda la Coac es especialmente dirigida a personas rurales del Cantón Ambato para su mayor crecimiento en la agricultura, microempresas, ganadería etc. Podemos mencionar que también atraviesa por una Amenaza que toda empresa mantiene en la actualidad la alta competencia dentro del ámbito financiero, ya que para ello deben buscar nuevas estrategias y superar las competencias que actualmente existe en el mercado financiero.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

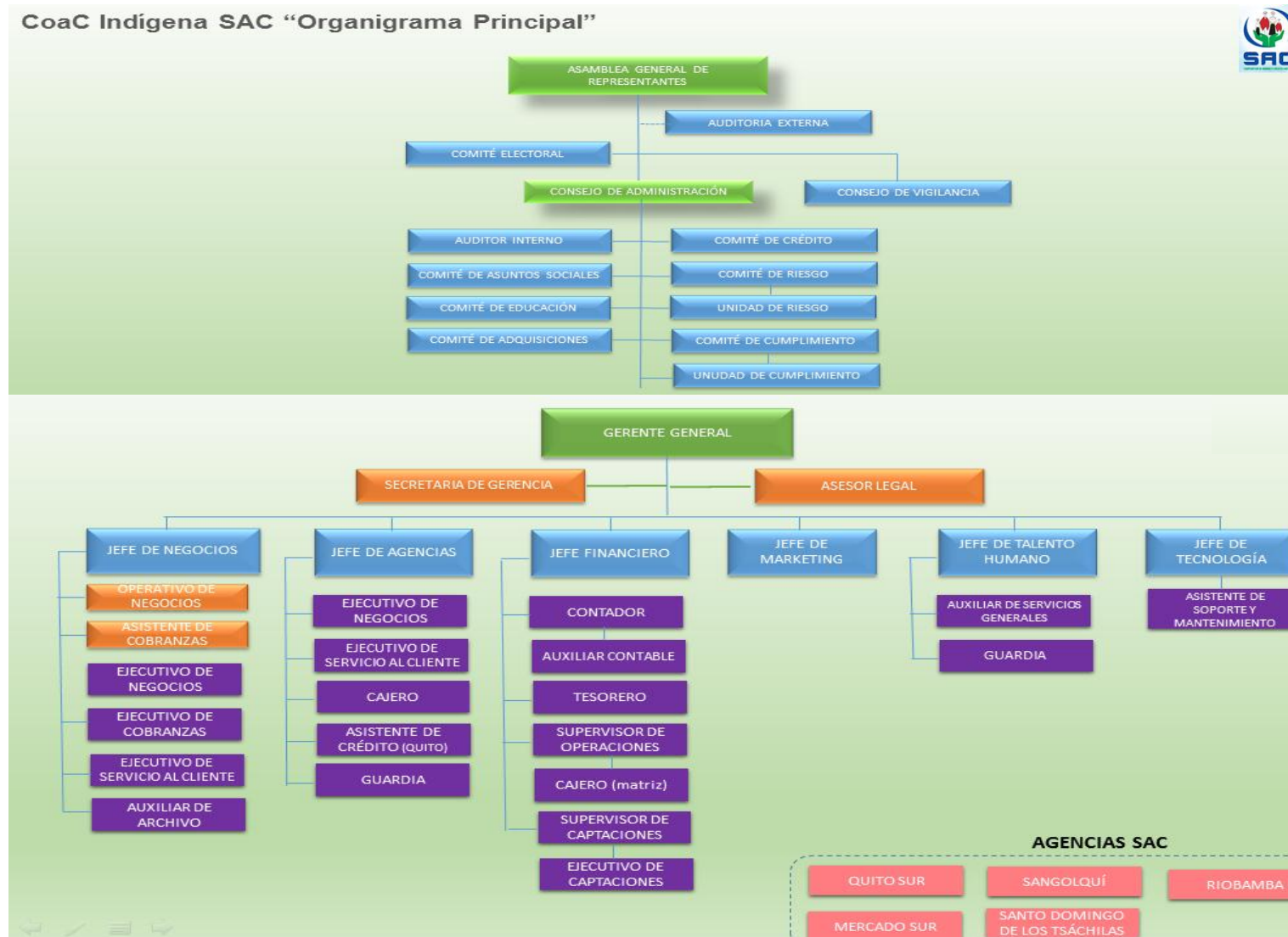
4.1. INTRODUCCIÓN

Una vez que se ha definido, que una de las necesidades principales del Matriz Foda la propuesta de este trabajo se relaciona con lo antes ya mencionado, para lo cual partimos del organigrama estructural y funcional que actualmente cuenta la Cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda.

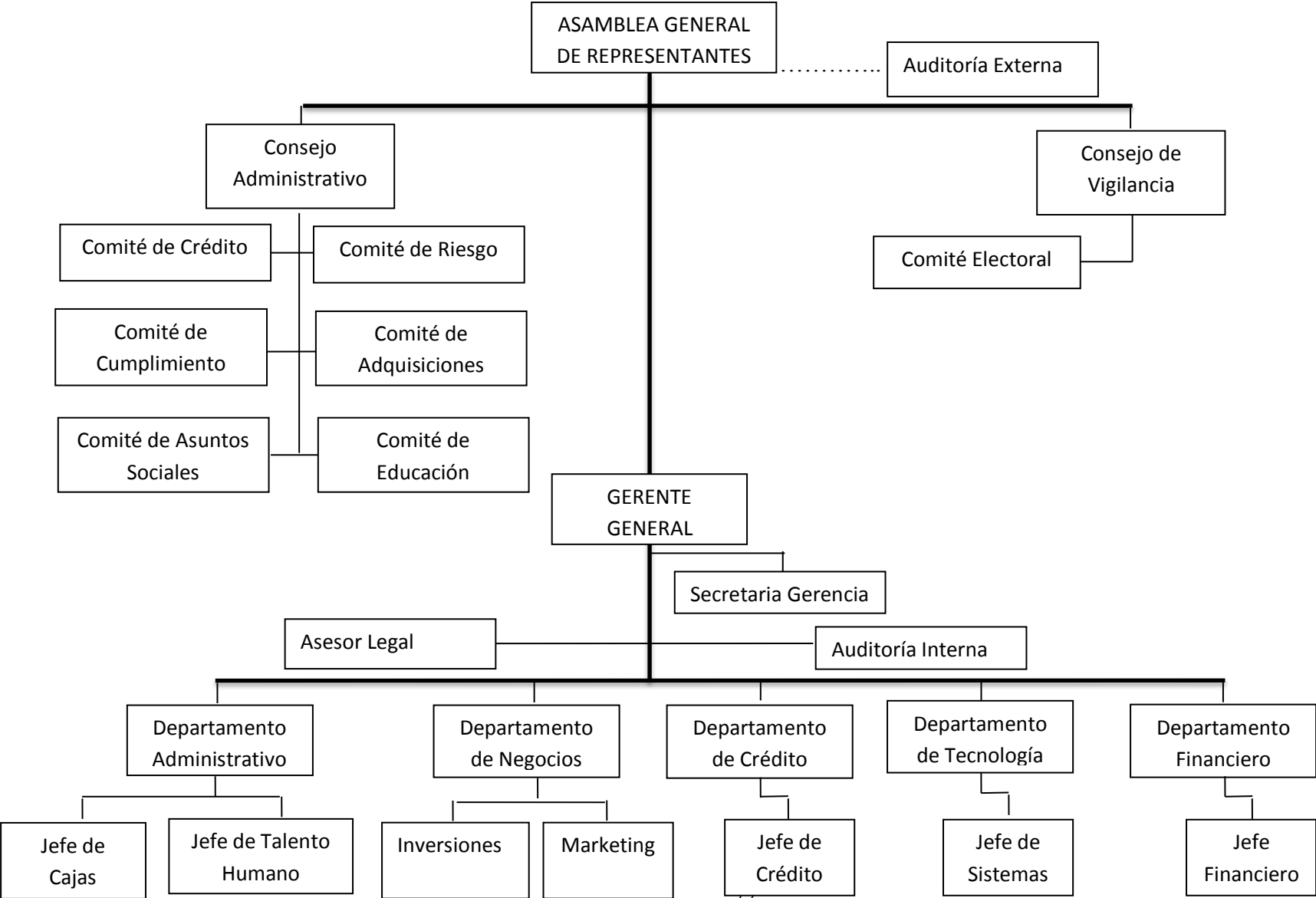
En dicho organigrama se puede apreciar la ubicación jerárquica de cada uno de los departamentos como también de los colaboradores, lo que se toma en cuenta para la realización del Matriz Foda que proponemos.

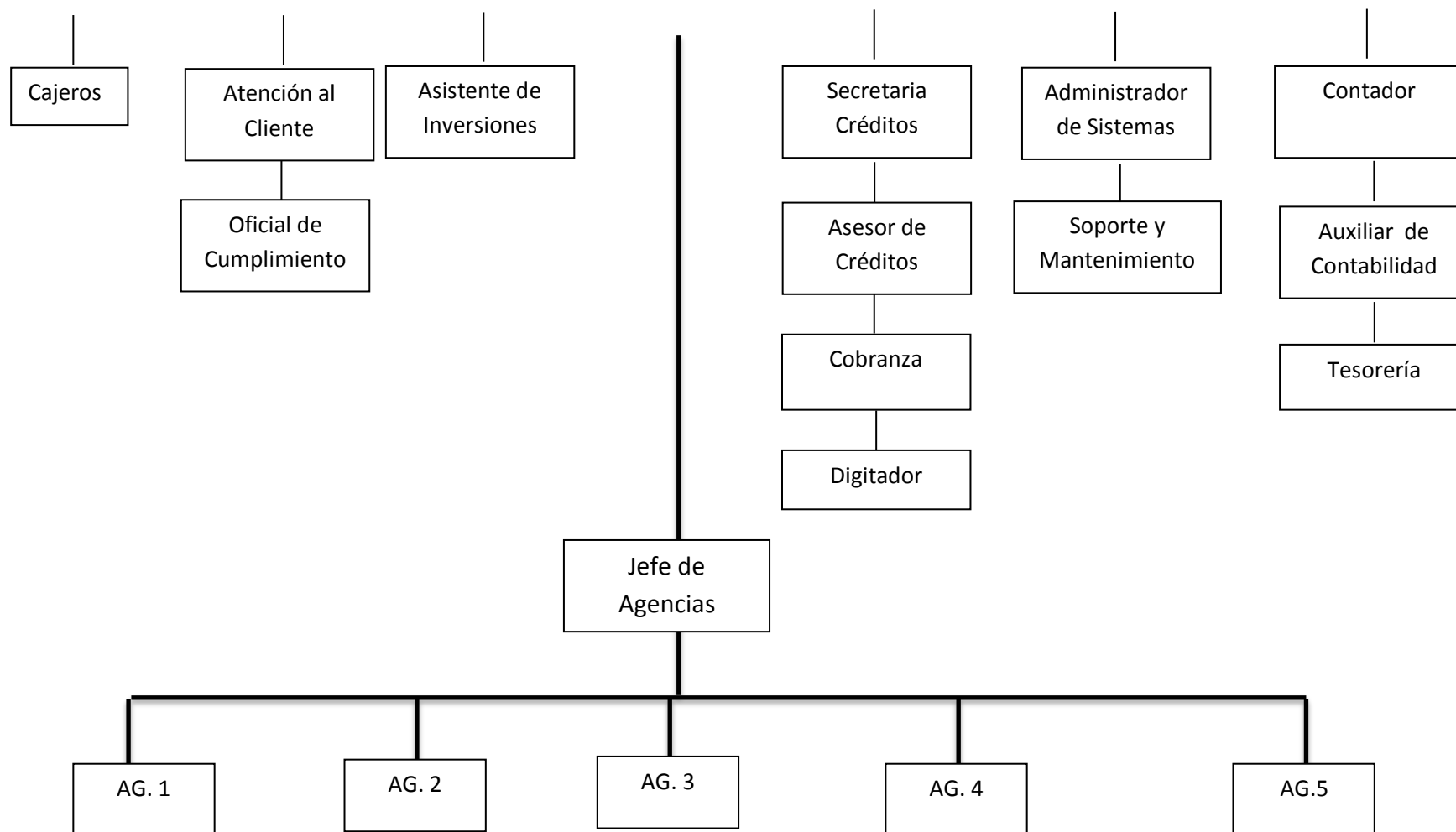
Para lo cual proponemos la actualización del organigrama funcional, el mismo que se puede apreciar a continuación:

4.2. Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac Ltda.



4.3. Organigrama Estructural (Propuesta)





Fuente: COAC Indígena Sac Ltda.
Elaborado Por: Myrian Tagua

4.3.1. Cuadro de Referencia

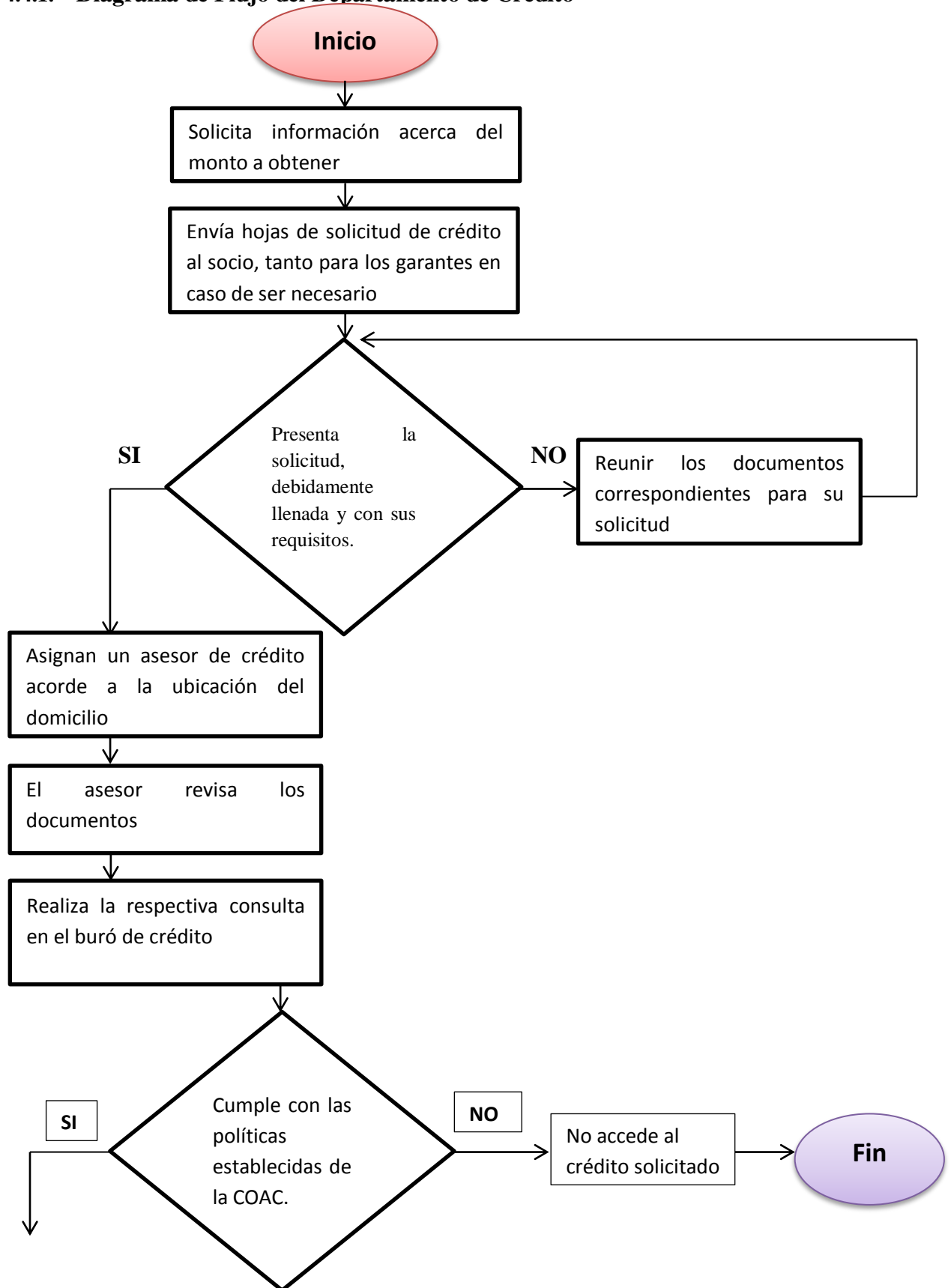
Nivel de Jerarquía	CLAVE		
1.- N. Directivo		=Autoridad	ELABORADO
2.- N. Ejecutivo		= Auxiliar	Por:
3.- N. Aux. o Adm.			Myrian Tagua
4.- N. Operacional		= Asesoría	
5.- N. Asesor			22-11-2016
			Fecha:.....

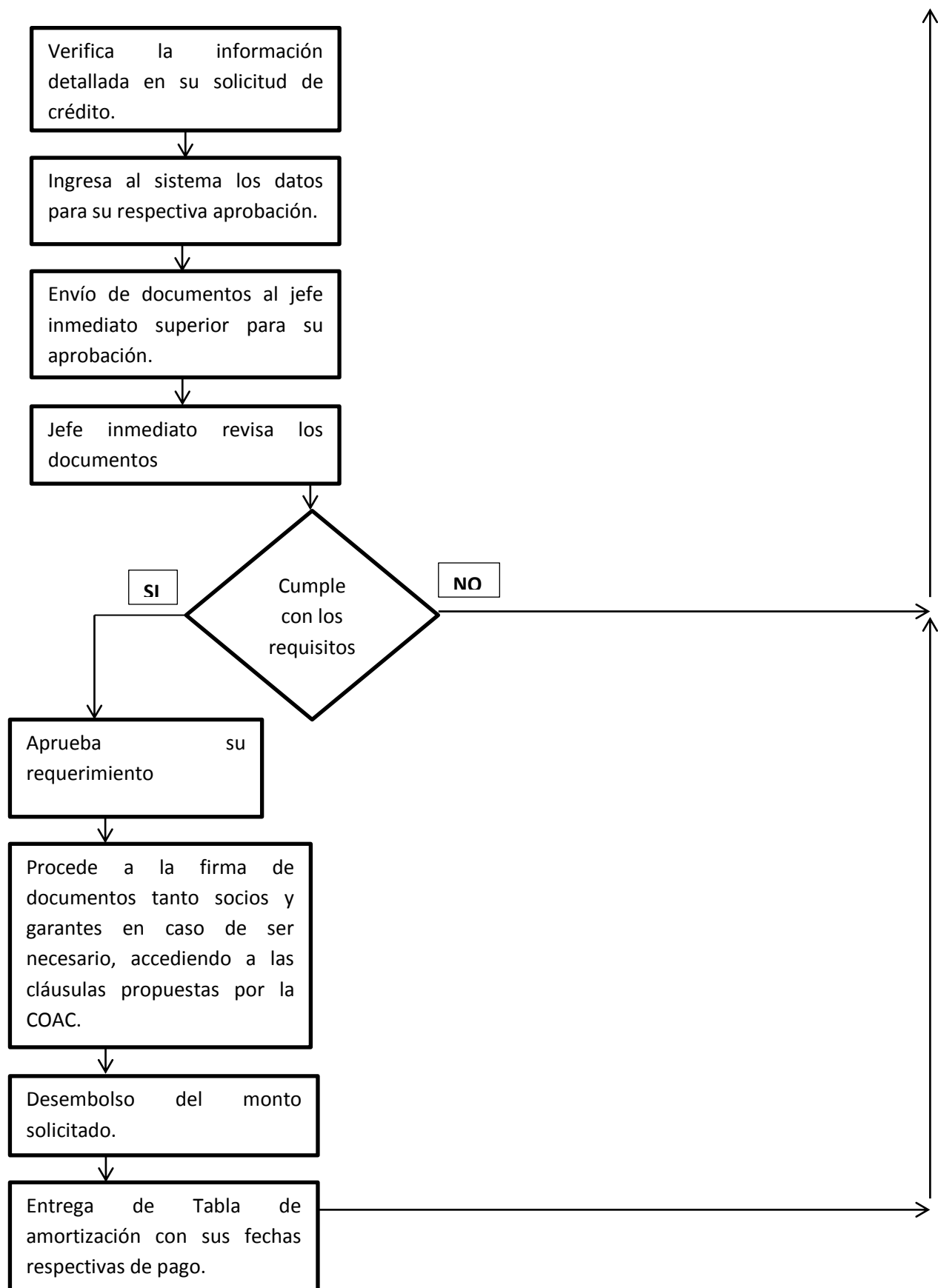
4.4. Manual de Descripción de Funciones

A continuación presentamos la actualización del manual de funciones de cada uno de los departamentos correspondientes, cada uno definidas con sus funciones y responsabilidades que mantienen cada uno de ellos.

La misma que hace relación juntamente con el diagrama de flujo y sus procesos de operación con respecto al área de crédito y talento humano, permitiendo mejorar en sus actividades que corresponde a la COAC Indígena SAC Ltda.

4.4.1. Diagrama de Flujo del Departamento de Crédito





4.4.2. Diagrama de Flujo del Departamento Talento Humano

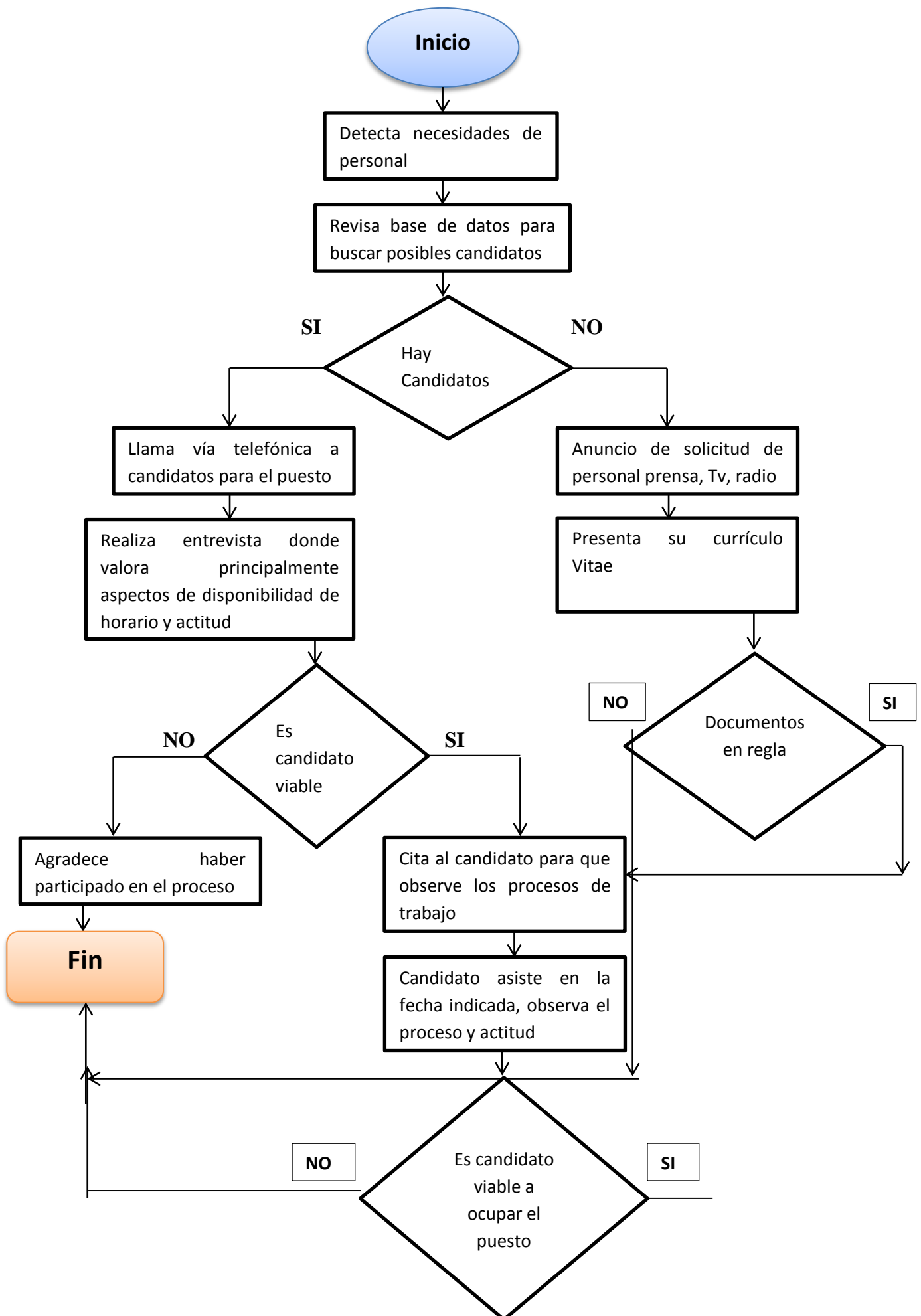





Tabla 1: Perfil de Puesto: Gerente General


	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.	Código: COAC TH.01		
		DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Gerente General		
Departamento		Gerencia		
Jefe Inmediato		Asamblea General		
Supervisa a		Secretaria Gerencia, Auditoría Interna, Asesor Legal y Jefes Departamentales.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<p>Planear, Dirigir y Controlar, cumpliendo los procesos administrativos y operativos de la COAC Indígena Sac Ltda. Para el logro de sus objetivos organizacionales.</p> <p>El Gerente General sea o no de la Cooperativa, es a su vez nombrado por el Consejo Administrativo, por ende es el representante legal de la Cooperativa.</p> <p>En su calidad de administrador General de la COAC, está en la obligación a rendir caución previa al ejercicio de su cargo.</p>				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none">✚ Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa de conformidad con la ley, el reglamento y el estatuto social de la misma.✚ Proponer al Consejo Administrativo las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa.✚ Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminado, contrato de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la Cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo Administrativo.✚ Diseñar y administrar la política salarial de la Cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;✚ Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;✚ Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo Administrativo.✚ Suscribir los cheques de la Cooperativa, conjuntamente con el presidente.				

<p>Conforme lo determine el estatuto social. Cuando el estatuto Social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;</p> <ul style="list-style-type: none"> + Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos; + Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la Asamblea General lo autorice; + Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la Cooperativa o por la SEPS; + Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa. + Informar a los socios sobre el funcionamiento de la Cooperativa; + Asistir obligatoriamente a las sesiones del Consejo Administrativo, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido; y + Las demás que señale la ley, el reglamento y el estatuto social de la Cooperativa. 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título Profesional	Poseer Título de Tercer Nivel otorgado en el país o en el extranjero, en Administración, Economía, Finanzas y Contable, o ciencias afine. Y deberá ser registrado legalmente en la Senescyt.
Experiencia	Acreditar experiencia mínima de 4 años en el área Administrativo o dirección de Instituciones Financieras.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Liderazgo ➤ Buena Comunicación ➤ Capacidad de análisis

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua

Tabla 2: Perfil del Puesto: Jefe del Departamento de Negocios

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.		Código: COAC TH.02		
			DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA					
Puesto		Jefe del Departamento de Negocios			
Departamento		Negocios			
Jefe Inmediato		Gerente General			
Supervisa a		Inversiones y Marketing.			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
El departamento de Negocios, consiste en un sistema, método o forma de desarrollar y crecimiento institucional, a cambio de ofrecer productos y servicios a los socios y clientes, por su naturaleza de la institución es la intermediación financiera, captar ahorros e inversiones y colocación de créditos, por lo tanto cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias.					
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
<ul style="list-style-type: none">✚ Garantizar la aplicación de los reglamentos y normativas en relación con la gestión del proceso de diferentes áreas y responsabilidades de la Cooperativa.✚ Acatar las disposiciones de la Gerencia General y los miembros de los consejos de administración y acoger los reglamentos internos.✚ Controlar el uso eficiente de los medios, bienes y recursos puestos a su disposición;✚ Proponer a la Gerencia reuniones de trabajo permanente con las áreas responsables y con otros departamentos a fin de mejorar la calidad de gestión, y las planificaciones mensuales y anuales, como también proponer la implementación del personal y manuales necesarios relacionados con el área a su responsabilidad.✚ Presentar los informes de gestión y sus indicadores a la Gerencia y Consejos, para la toma de decisiones.✚ Obtener iniciativa propia para el desarrollo institucional, donde será analizada					

y ejecutada.

- ✚ Asegurar la correcta planificación, ejecución y control de la política del departamento, garantizando la participación de todos los involucrados.
- ✚ Responsabilizar del departamento a su cargo y dirigir con racionalidad y eficiencia la actividad de las áreas con toda su autoridad y jerarquía ante los demás funcionarios.
- ✚ Velar y responsabilizarse cuyas acciones administrativas y financieras de su departamento sean adecuadas para la programación anual y logro de los objetivos Institucionales.
- ✚ Ser participe en las reuniones de Equipo de Gestión y otros.










REQUISITOS DEL PUESTO

Título Profesional	Ingeniero Comercial, Administración de Empresas, Marketing y afines. Con el registro ante la Senescyt.
Experiencia	2 a 3 años de experiencia en cargos similares
Competencias	<ul style="list-style-type: none">➤ Trabajo en Equipo➤ Liderazgo➤ Capacidad de negociación➤ Relaciones Humanas

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua

Tabla 3: Perfil del Puesto: Asesor de Crédito


	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.	Código: COAC TH.03		
		DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto	Asesor de Crédito			
Departamento	Crédito			
Jefe Inmediato	Jefe del Departamento de Crédito			
Supervisa a	Ninguno			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Son profesionales encargados en cada oficina y agencias, con la responsabilidad de gestionar y efectuar la colocación adecuado de crédito y el cobro a favor de la entidad, la misma que están a cargos de administrar y controlar la cratera de socios que garantice una adecuada y oportuna, captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados; para su aplicación debida cuenta con su respectivo Reglamento de Crédito y Cobranza aprobada legalmente.				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<div><div></div><div>Colocación adecuada de créditos de acuerdo en diferentes servicios que brinda la Cooperativa hacia los socios.</div></div> <div><div></div><div>Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro.</div></div> <div><div></div><div>Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas que se encuentre en morosidad.</div></div> <div><div></div><div>Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.</div></div> <div><div></div><div>Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable.</div></div> <div><div></div><div>Autorizar los créditos y aplicación de los mismos a favor a terceros, para la enajenación de material bibliográfico.</div></div> <div><div></div><div>Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento.</div></div> <div><div></div><div>Informar a la Central de Buró de Créditos, así como a los departamentos,</div></div>				

<p>sobre el comportamiento de los clientes morosos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Programar, controlar y supervisar las actividades de los colaboradores adscritos al departamento. ✚ Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios. ✚ Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente Administrativo. ✚ Acoger y acatar las disposiciones de la Gerencia, reglamento de crédito y otros instrumentos. 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título Profesional	Bachiller en Comercio y Administración
Experiencia	Ninguno
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtener Licencia tipo A ➤ Cursos Relacionados ➤ Trabajo en Equipo ➤ Relaciones Humanas

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua

Tabla 4: Perfil del Puesto: Departamento de Tecnología


	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.	Código: COAC TH.04		
		DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Riesgos		
Departamento		Tecnología		
Jefe Inmediato		Jefe de Sistemas		
Supervisa a		Administrador de Sistemas, Soporte y Mantenimiento.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<p>Mantienen los riesgos de la Institución Financiera se mantengan en niveles razonables que permitan buena rentabilidad a la misma.</p> <p>Formación del personal en análisis de crédito que permita dar solidez al momento de emitir un criterio, se coordinara con los Asesores de crédito de todas las Agencias.</p>				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none">✚ Su principal función es determinar el riesgo que significará para la institución otorgar u determinado crédito, para ello es necesario conocer a través de un análisis los estados financieros del socio que permitirá tener una mejor visión sobre el socio y la capacidad para poder pagar dicho crédito, la misma que aplicará con las demás agencias.✚ Crear sistemas estándares de evaluación de créditos y realizar estudios de segmento, detectar aquellos créditos con riesgo superior a lo normal para realizar seguimiento más minucioso.✚ Mantener al personal con capacitación constante sobre las tendencias de las economías en el país y tener constante capacitación en el tema de finanzas y decisiones financieras.✚ Preparar un sin número de análisis para futuros ejecutivos de cuentas.✚ Realizar estudios sectoriales y zonas✚ Mantener al pendiente con las publicaciones de la Televisión, Radio y Prensa				

<p>en lo que se refiere al movimiento macroeconómico y las tendencias políticas y monetarias que atraviesa el país, con el fin de tomar decisiones correctas para el mejoramiento de la Institución.</p>	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título Profesional	Estadística, Economía, Administración de Empresas y las demás disciplinas con la naturaleza del cargo.
Experiencia	2 años en el cargo en las Instituciones Financieras.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de análisis ➤ Capacidad para la Toma de Decisiones. ➤ Trabajo en Equipo.

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua

Tabla 5: Perfil del Puesto: Jefe del Talento Humano


	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.	Código: COAC TH.05		
		DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Jefe Talento Humano		
Departamento		Administrativo		
Jefe Inmediato		Gerente General		
Supervisa a		Oficial de Cumplimiento, Atención al Cliente.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Está encargada de planear, dirigir, gestionar y controlar todo lo referente al Talento Humano de la Cooperativa para el Desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales.				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<div><div></div><div>Ejercer la dirección de la administración del Talento Humano, para el logro de los objetivos.</div></div> <div><div></div><div>Análisis, descripción y clasificación de puestos.</div></div> <div><div></div><div>Aplicación de los subsistemas de Talento Humano.</div></div> <div><div></div><div>Realizar contratos de los colaboradores de la Cooperativa.</div></div> <div><div></div><div>Analizar, coordinar y ejecutar las capacitaciones de los colaboradores.</div></div> <div><div></div><div>Realizar evaluación de desempeño de los colaboradores.</div></div> <div><div></div><div>Administración de roles, prestamos, fondos de empleos y otros, de los colaboradores.</div></div> <div><div></div><div>Dirigir, coordinar y vigilar el cumplimiento de las normas legales relativas a la administración del personal de la cooperativa.</div></div>				

REQUISITOS DEL PUESTO	
Título Profesional	Ingeniero, Tecnólogo en Recursos Humanos o Administración de Empresas. Y deberá ser Registrado legalmente en Senescyt.
Experiencia	2 años en cargos similares.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación ➤ Trabajo en Equipo ➤ Relaciones Humanas ➤ Liderazgo

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua


Tabla 6: Perfil del Puesto: Secretaria de Gerencia

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.	Código: COAC TH.06		
		DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Secretaria		
Departamento		Administrativo		
Jefe Inmediato		Gerente General		
Supervisa a		Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Realizar los procesos relativos a la administración de Talento Humano de acuerdo a los requerimientos de la cooperativa, generando buen ambiente de trabajo que estimule el desarrollo de los colaboradores.				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none">✚ Manejar el portal IESS✚ Registro aviso de entrada y salida de los colaboradores de la Cooperativa.✚ Control de permisos, vacaciones.✚ Realizar cálculos de horas extras, vacaciones etc.✚ Recepción de llamadas.✚ Realizar actas de finiquito del Ministerio de Relaciones Laborales.✚ Reportar información al Ministerio de Relaciones Laborales.✚ Realizar cronogramas de capacitación.✚ Realizar otras actividades asignadas por su jefe inmediato superior.				
REQUISITOS DEL PUESTO				
Título Profesional		Ingeniero en Administración de Empresas, psicólogo, carreras afines.		
Experiencia		6 meses en área relacionada.		
Competencias		<ul style="list-style-type: none">➤ Actitud positiva➤ Relaciones interpersonales➤ Comunicación➤ Trabajo en Equipo		

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua

Tabla 7: Perfil del Puesto: Adquisiciones










	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.		Código: COAC TH.07		
			DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA					
Puesto		Adquisiciones			
Departamento		Administrativo			
Jefe Inmediato		Jefe Talento Humano			
Supervisa a		Ninguno			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
El área de adquisiciones se encarga de coadyuvar en la consecución y logro de los objetivos y metas institucionales, a través de la adquisición de bienes, mejorando la buena imagen corporativa y a su vez reduciendo tiempo, para una mejor atención al cliente.					
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
<div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Realizar Gestiones para proporcionar los recursos materiales a los determinados departamentos y agencias de la cooperativa de acuerdo al presupuesto y sus principales funciones.</div></div> <div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Tramitas las gestiones de adquisición de bienes de los departamentos incluidos las agencias de la cooperativa.</div></div> <div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Supervisar que se proporcione los bienes solicitados, recepcionando, cotizando y verificando la disponibilidad del presupuesto.</div></div> <div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Elaborar órdenes para la dotación inmediata del proveedor hacia los departamentos, del material que esta última lo solicite.</div></div> <div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Supervisar la elaboración de facturas de proveedores que proporcionan los bienes y turnarlas al departamento financiero para su pago respectivo.</div></div> <div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Estar pendiente de los materiales de oficina, papelería, papeletas de depósito, retiro, crédito, de promoción y publicidad de la cooperativa, que en todas las oficinas existan siempre la disponibilidad.</div></div> <div><div><div></div><div></div><div></div></div><div>Realizar la adquisición de los bienes, mediante la autorización por la Gerencia o Consejo Administrativo o jefe inmediato superior, en coordinación con la</div></div>					


Gerencia y el departamento Financiero.	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título Profesional	Bachiller de cualquier especialidad.
Experiencia	Ninguna
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actitud positiva ➤ Cursos Relacionados ➤ Comunicación ➤ Trabajo en Equipo

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua

Tabla 8: Perfil del Puesto: Jefe Financiero

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.	Código: COAC TH.08		
		DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Jefe Departamento Financiero		
Departamento		Financiero		
Jefe Inmediato		Gerente General		
Supervisa a		Contador General, Auxiliar de Contabilidad y Tesorería.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Es responsable por un profesional encargado de dirigir todos los procesos financieros contable y presupuestario de la Institución como órgano asesor en materias de sus competencias, conforme a lineamientos y normas preestablecidos.				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<div><div></div><div>Administrar el buen funcionamiento del área financiera.</div></div> <div><div></div><div>Dirigir, coordinar y supervisar que los registros y movimientos Financieros-Contables se realicen de acuerdo a los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.</div></div> <div><div></div><div>Verificar, orientar y supervisar la Elaboración y presentación de los Estados Financieros, mediante la revisión de los documentos justificados de las operaciones financieras-contables.</div></div> <div><div></div><div>Realizar el análisis financiero y preparar los informes financieros.</div></div> <div><div></div><div>Apoyar en la formulación, ejecución control y evaluación del presupuesto anual asignado a cada una de las áreas de la Institución.</div></div> <div><div></div><div>Garantizar la aplicación de los Reglamentos y normativas en relación con la gestión del proceso de diferentes áreas y responsabilidades de la Cooperativa.</div></div> <div><div></div><div>Acatar las disposiciones de la Gerencia y los miembros del Consejo de Administración y acoger los reglamentos internos.</div></div> <div><div></div><div>Controlar el uso eficiente de los medios, bienes y recursos puestos a su disposición;</div></div>				

 Asesorar en materia a su cargo a la Gerencia, Consejos y otros departamentos y controlar sistemáticamente la marcha de los criterios de medida planificados, evaluando su cumplimiento mensualmente.
--







REQUISITOS DEL PUESTO


Título Profesional	Título Profesional de Tercer Nivel, en la especialidades en Contabilidad y Auditoría-CPA (Contador Público Autorizado), Administrador de Empresas, Ingeniero en Finanzas y Auditoría u otras carreras a Fines.
Experiencia	3 años en Instituciones Financieras coordinando las áreas de tesorería, contabilidad, proveeduría y servicios generales.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en Equipo ➤ Capacidad de Toma de Decisiones ➤ Capacidad Analítica.

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua

Tabla 9: Perfil del Puesto: Contador General


	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.	Código: COAC TH.09		
		DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Contador General		
Departamento		Financiero		
Jefe Inmediato		Jefe Financiero		
Supervisa a		Auxiliar de Contabilidad		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Ejecutar y supervisar el ciclo presupuestario de conformidad a las normas y se ocupa de la gestión y contabilización de todos los ingresos y gastos del Presupuesto Institucional, además de suministrar información financiero contable a dependencias internos y externos de la Institución, todo ello con fundamento en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y en las Normas Internacionales Financieras de Contabilidad, para la cual existe su respectivo manual de funciones correspondientes.				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<div><div></div><div>Es el encargado del control del Presupuesto Institucional, así como de preparar los informes de ejecución presupuestarias para las dependencias internas y externas.</div></div> <div><div></div><div>Se da con el fin de atender y asesorar los requerimientos de las autoridades Institucionales para utilizar los recursos de una forma eficiente y eficaz, asignándoles de acuerdo a las prioridades, dado que se encuentra en un proceso de desarrollo continuo.</div></div> <div><div></div><div>Elaborar los Estados Financieros de forma periódica, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.</div></div> <div><div></div><div>Realizar la constancia de inventarios físicos de forma periódica, así como la existencia de materiales y equipos.</div></div> <div><div></div><div>Realizar el análisis, revisión e interpretación de Estados Financieros históricos y proyectados.</div></div>				

 Brindar asesoría en la formulación e implementación de políticas y normas tributarias.	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título Profesional	Título Profesional de Tercer Nivel, en las especialidades en Contabilidad y Auditoría-CPA (Contador Público Autorizado), Ingeniero en Finanzas y Auditoria, u otras Carreras Afines.
Experiencia	3 años como Contador en Instituciones Financieras.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones Humanas ➤ Capacidad de Toma de Decisiones. ➤ Trabajo en Equipo.

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua


Tabla 10: Perfil del Puesto: Auxiliar Contable

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.	Código: COAC TH.10		
		DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Auxiliar Contable		
Departamento		Financiero		
Jefe Inmediato		Contador General		
Supervisa a		Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Realizar y presentar la información Contable y Financiera de la Cooperativa, de manera íntegra, confiable y veraz, cumpliendo con los principios de la Contabilidad Generalmente Aceptados, las Normas Ecuatorianas Contables y las disposiciones.				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<div><div><div></div><div></div><div></div></div> Registrar diariamente en los libros, las operaciones contables de la Institución.</div> <div><div><div></div><div></div><div></div></div> Elaborar los asientos contables de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando los documentos.</div> <div><div><div></div><div></div><div></div></div> Mantener actualizado los movimientos contables que se realizan en la Institución.</div> <div><div><div></div><div></div><div></div></div> Realizar el control de activos fijos, depreciaciones y amortizaciones en cada una de las agencias.</div> <div><div><div></div><div></div><div></div></div> Realizar cálculos bajo la dirección de Contador, hojas de trabajo, balances de Comprobación y Generales, Estados de Resultados.</div> <div><div><div></div><div></div><div></div></div> Otras tareas asignadas por el Contador General.</div>				
REQUISITOS DEL PUESTO				
Título Profesional	Título de Bachiller en Comercio y Administración especialización Contabilidad.			
Experiencia	2 años en el área de registro de Asientos Contables Facturación.			
Competencias	<div><div></div> Trabajo en Equipo.</div> <div><div></div> Capacidad de calcular con rapidez.</div> <div><div></div> Precisión, interpretación numérica.</div>			

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua

Tabla 11: Perfil del Puesto: Oficial de Cumplimiento

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.	Código: COAC TH.11		
		DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Oficial de Cumplimiento		
Departamento		Financiero		
Jefe Inmediato		Jefe Departamento Financiero		
Supervisa a		Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<p>El oficial de cumplimiento es la persona responsable de relacionarse con la UAF, en el marco de las obligaciones legales para prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo que deben cumplir los sujetos obligados a informar a la UAF. Cada persona natural y jurídica inscrita en la UAF tiene la obligación de designar un Oficial de Cumplimiento para su nombramiento debe tenerse en cuenta que será la persona responsable de coordinar las políticas y procedimientos de prevención y detección de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo en la entidad que representa ante la UAF.</p>				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none">✚ Remitir dentro de los plazos y términos legales, los reportes previstos n el artículo 3 de la ley de Prevención, Detección y Erradicación del delito de lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos.✚ Presentar sus reportes mediante el formulario y la estructura que expida la Unidad de Análisis Financiero-UAF, según el sector al que pertenece.✚ Coordinar con la UAF las actividades de reporte, a fin de cumplir adecuadamente las obligaciones del sujeto obligado en materia de lavado de activos.✚ Realizar los controles correspondientes sobre las operaciones y transacciones que iguallen o superen los umbrales específicos que determine y notifique la UAF para cada sector. Estos controles deberán constituir un de los insumos para la detección y reporte de operaciones inusuales e injustificadas.				

✚	Revisar periódicamente las listas consolidada de las Naciones Unidas de personas involucradas en actividades terroristas, a fin de detectar si alguna de ellas está realizando alguna operación con la empresa.
✚	Revisar periódicamente la lista cargos mínimos de personas expuestas políticamente (PEPs).
✚	Revisar periódicamente la lista OFAC de personas vinculadas con actividades de narcotráfico o terrorismo, a fin de detectar si alguna de ellas está realizando alguna operación con la empresa.
✚	Cooperar con la UAF en la entrega oportuna de la información que ésta solicite, de conformidad con los plazos establecidos en la ley. La negativa o retraso en la entrega de la información, dará lugar al inicio de las acciones penales que correspondan por la obstrucción a la justicia o al servicio público, sin perjuicio de la determinación de responsabilidad en casos de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.
✚	Monitorear el cumplimiento de instructivo para la prevención de los delitos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo de os sujetos obligados a informar a la unidad y más requerimientos establecidos por la UAF.


REQUISITOS DEL PUESTO

Título Profesional	Título de Tercer Nivel en el área Administrativo.
Experiencia	2 años en cargos similares.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo. ➤ Recto e íntegro. ➤ Enérgico, dinámico y creativo. ➤ Amplia experiencia en control y supervisión.

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua

Tabla 12: Perfil del Puesto: Tesorería

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.	Código: COAC TH.12		
		DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Jefe de Agencia		
Departamento		Negocios		
Jefe Inmediato		Jefe de Departamento de Negocios		
Supervisa a		Agencias		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Jefes de agencias se establecen las responsabilidades y funciones generales inherentes al cargo de Jefe de Agencia en cada oficina, donde responderán de la marcha y operatividad, crecimiento y desarrollo institucional, siempre coordinado con el jefe inmediato superior y Gerencia, sus principales funciones como jefe de agencia.				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none">✚ Manejo de toda la Agencia, del personal administrativo y de captaciones, en lo referente a: disciplina, cumplimiento de las labores, en busca del logro de las metas y objetivos corporativos.✚ Responsabilidad directa de mantener la cartera sana y responsabilizar de la oficina a su cargo, de todos los activos, pasivos y patrimonio de la agencia.✚ Coordinar con la gerencia, jefes departamentales y sus áreas de actividades.✚ Custodia y control de todo el dinero que reciba la agencia por los diferentes conceptos: Ahorro, captaciones, cobros de cartera; a través de arqueos aleatorios y revisión diaria del movimiento de caja, además de coordinar efectuar y verificar en forma estratégica la consignación de todo el dinero teniendo en cuenta y la logística requerida.✚ Contribuir con la capacitación de todo el personal a su cargo; realizar seguimiento y evaluación de dicho personal y su comportamiento, mismo que será reportado al jefe personal y gerencia.✚ Realizar charlas encaminadas a la formación persona del individuo,				

conocimiento de productos y servicios, en área de captaciones, colocaciones, atención al público y buenas relaciones humanas.


- ✚ Cumplir con los presupuestos asignados en colocaciones, cartea y ventas.
- ✚ Realizar la gestión de representación que tengan que ver con el funcionamiento de la agencia publicidad y mercadeo.
- ✚ Encargarse de la presentación e imagen institucional; cambiando exhibiciones, decoraciones y presentación en general periódicamente y en las diferentes ocasiones del año; como día de la madre, día del padre, amor y amistad etc.
- ✚ Impulsar el crecimiento y proyección de la agencia efectuando estudios de precios con la competencia, creando estrategias comerciales con el ánimo de aumentar el volumen de colocaciones de crédito y buscando nuevos mercados para posicionar más alto nuestra imagen.
- ✚ Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar todas las actividades relacionadas con el manejo efectivo de la Cooperativa como; depósito a la vista, a plazo fijo, retiros, certificados, cobros y entrega de créditos, inspecciones, Notificaciones, etc.
- ✚ Brindar atención preferencial a los socios de la cooperativa con debida Atención al cliente y relaciones humanas.
- ✚ Tener iniciativa propia para el desarrollo de la institución.
- ✚ Coordinar las actividades con el jefe inmediato superior de crédito de agencia sobre los movimientos y transacciones diarias que se efectúen en ventanillas, así como los respectivos respaldos y reportes del sistema.
- ✚ Reportar al Departamento de Contabilidad, toda la documentación que generen las transacciones diarias.
- ✚ Depositar en la cuenta bancaria los efectivos, en cuanto tenga liquidez.
- ✚ Tener a su custodio y responsabilidad todas las informaciones financieras y administrativas; como también responsabilizar todos los bienes activos que cuenta, conjuntamente con el oficial de crédito de esta agencia.
- ✚ Acoger las disposiciones de la ley de Economía Popular y Solidario, Estatuto, Reglamento y Manuales correspondiente que se creare.
- ✚ Proporcionar a los socios toda la información verbal y por escrito sobre todos los servicios que cuenta la cooperativa; los servicios de ahorro, crédito,

<p>transferencias públicas y privadas.</p> <p>🚦 Acatar todas las disposiciones de la Gerencia y como también comunicar todas las novedades de la Agencia.</p>	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título Profesional	Ingeniero en Administración de Empresas, Comercial, Economía, Finanzas o afines.
Experiencia	2 años en áreas relacionados.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo. ➤ Relaciones Humanas ➤ Trabajo en Equipo. ➤ Capacidad Analítica.

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua


Tabla 13: Perfil del Puesto: Jefe de Agencia

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.	Código: COAC TH.13		
		DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto	Tesorería			
Departamento	Financiero			
Jefe Inmediato	Jefe Departamento Financiero			
Supervisa a	Ninguno			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
La sección de Tesorería nació con la creación del Departamento Financiero Contable. Es muy importante la labor de la Tesorería, aquí se delegan los controles de manejo y ejecución de Recursos Financieros que le permiten a la institución el desarrollo en todos sus niveles.				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none">✚ Administrar los recursos disponibles, bajo criterios de seguridad y rentabilidad.✚ Controlar la exactitud de los registros y documentos generados por las actividades financieras de la Institución.✚ Controlar las inversiones en la matriz y sus agencias.✚ Emitir cheques para pagos a proveedores.✚ Gestionar la recuperación de los cheques protestados.✚ Evaluar y controlar la liquidez en la matriz y agencias.				
REQUISITOS DEL PUESTO				
Título Profesional	Título Profesional de Tercer Nivel, en las especialidades de Ingeniero en Finanzas y Auditoría, Administrador de Empresas, Ingeniero Comercial u otras Carreras afines.			
Experiencia	3 años en cargos similares.			
Competencias	<ul style="list-style-type: none">➤ Aptitud de servicio.➤ Trabajo en Equipo.➤ Pro activo.			

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua

Tabla 14: Perfil del Puesto: Jefe de Sistemas


	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.	Código: COAC TH.14		
		DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto	Jefe de Sistemas			
Departamento	Sistemas			
Jefe Inmediato	Gerente General			
Supervisa a	Agencias			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Coordina y desarrolla sistemas que satisfagan oportunamente las necesidades de la cooperativa, programación y administración de base de datos				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none">✚ Analizar el sistema informático.✚ Garantizar la conectividad de los equipos y sistemas con los demás departamentos de la cooperativa.✚ Brindar mantenimiento preventivo y correctivo del hardware y software.✚ Evaluar la necesidad de incorporar sistemas de uso local.✚ Proporcionar asistencia y apoyo en aspectos informáticos.✚ Actualizar programas acorde a las necesidades que mantiene la cooperativa.✚ Configurar redes tanto de la matriz como de sus agencias.✚ Control del flujo de datos.✚ Mantener un respaldo de base de datos en cada una de sus transacciones que se va realizando cada uno de los departamentos✚ Proponer la implementación de sistemas de información y comunicación que garanticen la eficiencia y eficacia mediante mecanismo de control y seguimiento.				

REQUISITOS DEL PUESTO	
Título Profesional	Título de Tercer Nivel, Ingeniero en Sistemas registrado ante a Senescyt.
Experiencia	2 años en áreas relacionados.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta capacidad de análisis y de síntesis. ➤ Excelente agilidad numérica. ➤ Excelente relaciones interpersonales. ➤ Capaz de asumir riesgos. ➤ Poseer iniciativa, creatividad e innovación.

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua

Tabla 15: Perfil del Puesto: Jefe de Crédito


	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.	Código: COAC TH.15		
		DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Jefe de Crédito		
Departamento		Créditos		
Jefe Inmediato		Gerente General		
Supervisa a		Asesor de crédito, Cobranza y digitador		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Su objetivo principal es la otorgación de créditos que ofrece la COAC indígena SAC Ltda., asumiendo su responsabilidad de manera eficaz y eficiente ante los servicios que ofrece, en el área correspondiente.				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none">✚ Otorgar los distintos créditos que ofrece la COAC.✚ Realizar verificaciones físicas y telefónicas de los socios para la otorgación de créditos respectivo.✚ Verificar el control de cobro de cartera de cada uno de los asesores asignados, acorde a las ubicaciones dadas.✚ Mantener su uniforme o vestimenta en impecables condiciones.✚ Salvo expresa orden o causa justificada jamás abandonara su puesto de trabajo.✚ Cumplir con las órdenes impartidas por sus superiores jerárquicos.✚ Entregar informes mensuales sobre la otorgación de créditos✚ Asistir a reuniones relacionados con el área a su cargo, buscando el mejoramiento de la misma.				

REQUISITOS DEL PUESTO	
Título Profesional	Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría CPA.
Experiencia	2 años en áreas relacionados.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapidez de decisión. ➤ Habilidad expresiva. ➤ Buena atención al cliente. ➤ Ser proactivo. ➤ Trabajo en Equipo.

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua


Tabla 16: Perfil del Puesto: Cajeros

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.	Código: COAC TH.16		
		DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Cajeros		
Departamento		Administrativo		
Jefe Inmediato		Jefe de Cajas		
Supervisa a		Cajeros		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Se encarga del ingreso y egreso de dinero por los servicios que brinda la cooperativa a sus socios, y a la vez buscando el crecimiento institucional de la misma.				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none">✚ Realizar depósitos y retiros de sus socios, cumpliendo el reglamento de la misma para un mejor funcionamiento.✚ Brindar seguridad, confianza y credibilidad al momento de realizar cualquier transacción.✚ Cobrar los intereses generados por la emisión de créditos.✚ Emitir y actualizar libretas de ahorro.✚ Realizar pagos de salarios a los colaboradores de la COAC indígena SAC Ltda.✚ Emitir el reporte diario de caja.✚ Cumplir con las órdenes impartidas por sus superiores jerárquicos.✚ Demostrar valores impartidas con sí mismo/a y con sus socios.				
REQUISITOS DEL PUESTO				
Título Profesional		Título de bachiller en cualquier especialidad.		
Experiencia		2 años en áreas relacionados.		
Competencias		<ul style="list-style-type: none">➤ Ser proactivo.➤ Trabajo en Equipo.➤ Buena comunicación.➤ Aplicar valores.		

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua


Tabla 17: Perfil del Puesto: Inversiones

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.	Código: COAC TH.17		
		DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Inversiones		
Departamento		Negocios		
Jefe Inmediato		Gerente General		
Supervisa a		Asistente de Inversiones		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Su objetivo principal es elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión a plazo fijo, buscando incrementar la entrega de créditos a diferentes consumos.				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none">✚ Generar inversiones a plazo fijo.✚ Cumplir con las órdenes impartidas por sus superiores jerárquicos.✚ Brindar información sobre los servicios que ofrece la cooperativa.✚ Incrementar en sus captaciones y renovación de pólizas.✚ Captación y renovación de pólizas.✚ Entregar informes diarios sobre la apertura o cancelación de inversiones.✚ Acorde a los reglamentos de la institución, no podrán abandonar su puesto de trabajo.				
REQUISITOS DEL PUESTO				
Título Profesional	Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría CPA o afines debidamente registrado ante la Senescyt.			
Experiencia	2 años en áreas relacionados.			
Competencias	<ul style="list-style-type: none">➤ Rapidez de decisión.➤ Habilidad expresiva.➤ Buena atención al cliente.➤ Ser proactivo.➤ Trabajo en Equipo.			

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua

Tabla 18: Perfil del Puesto: Atención al Cliente


	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.	Código: COAC TH.18		
		DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Atención al cliente		
Departamento		Administrativo		
Jefe Inmediato		Talento Humano		
Supervisa a		Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Ejecuta labores de apoyo de oficinas, siguiendo instrucciones y procedimientos claramente establecidos, en el manejo de documentos como corresponde al área.				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none">✚ Encargada de la recepción de llamadas✚ Manejo de sistemas de información.✚ Solución de problemas a través del teléfono.✚ Atención al cliente de manera eficaz y eficiente.✚ Atrae a sus socios de manera servicial y amena ante la imagen de la organización.✚ Mantener de forma ordenada, clara y honesta los archivos.✚ Realiza un informe semanal de las actividades que va realizadas.✚ Elabora documentación para trámites.✚ Contabiliza y adiciona los trámites atendidos durante el día.✚ Proporciona información u orientación solicitada al personal.✚ Asiste a reuniones que convoque su jefe inmediato superior.✚ Colabora en otras actividades relacionadas al área de trabajo que su jefe inmediato lo solicite.				


REQUISITOS DEL PUESTO	
Título Profesional	Título de bachiller en cualquier especialidad.
Experiencia	1 años desempeñando cargos similares.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo. ➤ Relaciones interpersonales. ➤ Capacidad de organización. ➤ Capacidad de laborar con metas de trabajo.

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua

Tabla 19: Perfil del Puesto: Marketing

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA.	Código: COAC TH.19		
		DIA	MES	AÑO
INFORMACIÓN BÁSICA				
Puesto		Marketing		
Departamento		Negocios		
Jefe Inmediato		Gerente General		
Supervisa a		Ninguno		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Busca mejorar la imagen corporativa de la institución, generando confianza y credibilidad hacia sus socios y clientes de manera eficaz y eficiente.				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none">✚ Planificar estrategias a corto, mediano y largo plazo.✚ Dirigir y supervisar todo lo que compete a servicios que brinda la cooperativa.✚ Crear, definir e implementar el plan de marketing de la COAC asegurando su compatibilidad con la estrategia de marketing corporativo del grupo.✚ Elaborar, controlar y gestionar el presupuesto del departamento garantizando la optimización del mismo.✚ Mantener reuniones con el gerente general para definir los objetivos y a su vez cerrar el plan de marketing anual que se haya establecido.✚ Transmitir los objetivos y prioridades a todos los departamentos y miembros de su equipo.✚ Analizar y medir la rentabilidad y eficacia de todas las acciones de marketing.✚ Estudiar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado financiero.✚ Analizar y conocer la competencia en la que hoy en día atraviesa toda organización.✚ Orientar cada servicio que tiene la COAC a nivel de marketing, buscando				

<p>promocionar los servicios que brinda la cooperativa hacia sus socios y que puedan acceder a sus servicios.</p> <p> Trabajar en equipo con las demás agencias en medios de publicidad.</p>	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título Profesional	Título de Tercer Nivel en Marketing, Administración de Empresas y Contabilidad y Auditoría CPA.
Experiencia	2 años desempeñando cargos similares.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo. ➤ Relaciones interpersonales. ➤ Capacidad de organización.

Fuente: Manual de Funciones de la COAC Indígena Sac Ltda.

Elaborado Por: Myrian Tagua

CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación se puede determinar las siguientes conclusiones:

- El eje fundamental del éxito de las empresas son los colaboradores en base al apoyo y a la buena gestión administrativa, la misma que permite alcanzar los objetivos propuestos.
- La Cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda., es una empresa que está en constante crecimiento, cuenta con una gran variedad de servicios y su tiempo en el mercado financiero hace que sus socios le conozcan como una empresa sólida, pero debido a la carencia de una actualización del manual de funciones, no existe una debida responsabilidad en las funciones que realiza diariamente por ende afecta a los colaboradores de la empresa como también a sus socios.
- Con la propuesta de un sistema de gestión administrativa la cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda., del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, contará con una herramienta que le permitirá mejorar la gestión administrativa.
- Se evidencia la falta de planificación de las actividades diarias lo que no permite que la COAC pueda cumplir con los objetivos planteados.
- La necesidad urgente de los colaboradores de la COAC es contar con un plan de capacitación para mejorar la gestión administrativa en cada uno de los departamentos.
- La cooperativa contaría con un manual actualizado de funciones, donde se detallan sus funciones y responsabilidades que deben ejecutar cada colaborador de acuerdo al cargo que desempeñe.

RECOMENDACIONES

Al concluir esta propuesta de vital importancia para la Cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda., sugerimos las siguientes recomendaciones:

- Realizar una socialización de la propuesta del manual de funciones a todos los actores de la institución para que conozcan y a su vez poner en práctica lo propuesto.
- Poner en ejecución el manual de funciones para que cada uno de los colaboradores sepa cuáles son sus funciones y responsabilidades y por ende no exista una duplicidad en la misma, además se podrá simplificar los procesos y obtener los resultados esperados de una manera eficaz y eficiente.
- El departamento de Talento humano será responsable de realizar la capacitación a los colaboradores en temas referentes a procedimientos administrativos y la correcta aplicación de flujogramas.
- Impulsar una excelente relación y comunicación entre jefes y colaboradores de la cooperativa, mejorando así el clima laboral interno.
- El Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito indígena SAC Ltda., deberá presentar al consejo administrativo la propuesta de este manual, con la finalidad de que se dé el aval para su implementación

BIBLIOGRAFÍA

- Almeida, M. M. (2002). *Administración para líderes Carismáticos y Transformadores*. Quito: Liciensa
- Burgwal, C. J. (1999). *Planificación estratégica y operativa a gobiernos locales*. Quito: Abya Yala.
- Camisón, C., et.al. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
- Castillo, L. L., & Zuani, E. R. (2004). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: A.N.
- Prieto H, J. E. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. 3ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Garza, E. G. (2008). *Administración de Calidad Total*. México: Pax.
- González, S. D., & Ventura, B. E. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Thomson.
- Prieto H, J. E. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional*. 4ª ed. Bogotá: Ecoe. Ediciones
- Hitt, B. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación
- Serna, H. (2008). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- López, M. D., et.al. (2012). *Sistemas de Control de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Munch Galindo, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.
- Munch, L. G. (2011). *Organización*. México: Pearson Educación.

Pacheco, J. C., et.al. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Hernandez Rodríguez, S. (2002). *Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana.

Hernandez Rodriguez, S. (2008). *Administración Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. 2a ed. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Hernandez Rodríguez, S. J. y Pulido M, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Vasquez Rodríguez, H. (1985). *Organización Aplicada*. Quito: Arboleda.

Salinas, L. T. (2005). *Administración Estratégica de la "A" a la "Z"*. Ambato: Zonas y Servicios Productivos CEM.

Torres, C. A. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. México: Pearson Educación.

Mora, A. (2013) “Manual de gestión administrativa financiero para la Cooperativa de ahorro y crédito san Gabriel Ltda., Cantón Montufar, Provincia del Carchi” Recuperado de:<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1565/1/T-UTC-1403.pdf>

Robles, M. (2013) “Diseño de un manual de descripción de puestos y funciones para mejorar la gestión administrativa en la empresa Liberlac Ltda., Ciudad Latacunga, Provincia de Cotopaxi” Recuperado de:<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/3058/1/02%20ICA%20651%20TESIS.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a Socios

ENCUESTA PARA SOCIOS

Objetivo:

Conocer la opinión personal sobre la calidad de servicio que oferta la COAC Indígena Sac Ltda. En cuanto a la Gestión Administrativa.

Cuestionario

1 ¿Cómo califica usted la atención al cliente en la Coac Indígena Sac Ltda.?

Excelente () Bueno ()

Malo () Regular ()

2 ¿Qué servicios usted ha podido acceder sin ninguna dificultad?

Apertura de Cuenta () Créditos ()

Póliza () Ahorro Programado ()

Crédito mediante Póliza ()

3 ¿El tiempo de atención a sus trámites en cualquier Unidad fue?

Rápido () Normal () Lento ()

4 ¿Cree usted que los colaboradores están aptos para desempeñar su función en cada área?

Si () No ()

5 ¿Cree usted que existe mucha rotación de personal en la Coac Indígena Sac Ltda.?

Si () No ()

6 ¿Es necesario capacitar al personal de la Coac Indígena Sac Ltda. Para un mejor desempeño laboral?

Si () No ()

7 ¿Considera usted que el Personal que labora en la Coac Indígena Sac Ltda. Tiene bien definidas sus funciones y responsabilidades?

Si () No ()

Gracias por su Colaboración

Anexo 2: Encuesta a Colaboradores

Objetivo:

Determinar la opinión de los colaboradores sobre la actualización del manual de funciones para la Buena Gestión Administrativa de la COAC Indígena Sac Ltda.

Cuestionario

- 1 ¿Conoce la Misión y Visión de la Coac Indígena Sac Ltda.?**
Si () No ()
- 2 ¿Existe un organigrama estructural adecuado que responde a las necesidades de la Coac Indígena Sac Ltda.?**
Si () No ()
- 3 ¿Conoce cuál es su jefe inmediato superior del área que se encuentra laborando actualmente?**
Si () No ()
- 4 ¿Cómo ingreso a laborar en la Coac Indígena Sac Ltda.?**
Convocatoria o Concurso () Amistades ()
Aviso de prensa () Otros ()
- 5 ¿En su puesto de trabajo está claramente definido las funciones y responsabilidades a desempeñar?**
Si () No ()
- 6 ¿Considera usted que es necesario la actualización de Manual de funciones?**
Si () No ()
- 7 ¿Se encuentra desempeñando labores de sus compañeros de trabajo, llevándolo el incumplimiento de sus funciones?**
Si () No ()
- 8 ¿En qué porcentaje considera usted se cumplen las metas y objetivos de la Coac Indígena Sac Ltda.?**
25% () 50% ()
75% () 100% ()

Gracias por su Colaboración

Anexo 3: Guía de Entrevista al Gerente General

ENTREVISTA AL GERENTE

Objetivo: Identificar y analizar la situación actual de la Coac Indígena Sac Ltda. Sobre el manejo de la Gestión Administrativa y cuáles son las expectativas del año 2016.

1. ¿Su Cooperativa cuenta con un organigrama estructural?
2. ¿Están definidos los puestos de trabajo adecuadamente?
3. ¿El organigrama ayuda la comunicación entre colaboradores?
4. ¿Cada servicio que presta la cooperativa está reglamentado?
5. ¿Se ha realizado un plan de capacitación para las competencias de cada uno de los puestos de trabajo?
6. ¿Los procesos se revisan periódicamente?
7. ¿La cooperativa cuenta con un buró de crédito para el análisis al socio?
8. ¿Considera usted necesario la actualización del Manual de funciones?
9. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la Coac?
10. ¿Cómo está la acogida de los servicios que brinda hacia los socios?
11. ¿Qué porcentaje de morosidad mantiene la Cooperativa?
12. ¿En comparación con el año anterior ha existido un incremento en la apertura de nuevos socios?

-50 () 1-100 () 101-200 () 201-300 () 301 en adelante ()

13. ¿Cómo se proyecta la cooperativa dentro de 5 años?
14. ¿Qué fortalezas o puntos fuertes posee la institución?
15. ¿Qué debilidades o puntos a mejorar posee la institución?
16. ¿En la actualidad que políticas de gobierno afecta a la institución?
17. ¿Qué aspectos considera Ud. para seleccionar a sus proveedores?
18. ¿Cada qué tiempo realiza la capacitación al personal?
19. ¿Se encuentran debidamente establecidas las políticas internas de la institución de acorde a sus necesidades?

Anexo 4: Test de desempeño Laboral

Test de Desempeño al Personal de la COAC Indígena Sac Ltda.

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

PUESTO: _____

FECHA DE EVALUACIÓN: _____

En qué grado cree usted que tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión.

Escoja el criterio de evaluación según la escala señalada 1.- Malo: Rendimiento laboral no aceptable, no logra cumplir con el grado requerido 2.- Regular: Rendimiento laboral regular, obtiene resultados, mínimo aceptables 3.- Bueno: Rendimiento laboral bueno, cubriendo el grado requerido manteniendo un nivel mínimo aceptables 4.- Muy Bueno: Rendimiento laboral muy bueno, alcanza con las metas y objetivos programados						
ÁREA DEL DESEMPEÑO	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						

INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
HABITOS DE TRABAJO						
Es puntual y Disciplinado						
Es ordenado						
Cumple las normas institucionales e instrucciones de sus superiores						
Mantiene el mínimo posible tareas pendientes						
Establece prioridades y usa eficazmente el tiempo						
PUNTAJE TOTAL:						

RANGO DE CALIFICACIÓN				
MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0-36	37-48	49-64	65-74	75-100